การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดย
นางสาวทวีวรรณ อินดา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โดย
นางสาวทวีวรรณ อินดา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE STRATEGIC IMPLEMENTATION MODEL IN THE GOVERMENTAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

By

Taweewan Inda

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” เสนอโดย นางสาวทวีวรรณ อินดา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

……..
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่……เดือน……..……พ.ศ…….

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../..... ...../...../.....

482529801 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ / สถาบันอุดมศึกษา

ทวีวรรณ อินดา : การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์, ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร. 396 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชา จำนวน 511 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบรายการ ข้อมูลรวบรวมระหว่างเดือนเมษายนถึงมิถุนายน 2552 วิเคราะห์ด้วยสถิติ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทการวิเคราะห์เชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถขององค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 8) การจูงใจ

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย

482529801 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : STRATEGIC IMPLEMENTATION / GOVERMENTAL HIGHER EDUCATION
TAWEEWAN INDA : THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE STRATEGIC IMPLEMENTATION MODEL IN THE GOVERMENTAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. DISSERTATION ADVISORS : ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D., ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 396 pp.

The purposes of this research were to: 1) identify the components of strategic implementation in the governmental higher education institutions. and 2) propose the model of effective strategic implementation in the governmental higher education institutions. The sample in this research was 6 governmental universities. The respondents were planning administrators, planning staffs and planning committee from each university, totally 511 respondents. The research instruments were structured interview, questionnaire and checklist form. All data collected during April to June 2009 were then analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings were as follows:

1. The components of strategic implementation consisted of 8 components which were: 1) organization capability 2) conflict management 3) change management 4) host 5) year action plan 6) corporate culture 7) short-term objective and 8) motivation.

2. The model of effective strategic implementation in the governmental higher education institutions that consisted of multi-variables relation which were found propriety, feasibility, utility and accuracy with the theory, principles and concept of the research.

Department of Educational Administration Graduate School Silapakorn University Academic year 2009
Student's signature .....
Dissertation Advisors' signature 1.....2.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์ ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำออกแบบหลักการทางวิชาสถิติและการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการไปสัมภาษณ์ การตรวจเครื่องมือการวิจัย และแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน รองคณบดีฝ่ายวางแผนทุกคณะ ผู้อำนวยการกองแผนงาน หัวหน้างานแผนระดับมหาวิทยาลัยและคณะวิชา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชา คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและคณะวิชา ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณ พระมหาไกรวรรณ ปุณญขันธ์ นางขัตติยา ด้วงสำราญ นางสาวนุชนรา รัตนศิรประภา นายชัยพร สกุลพนารักษ์ นางสาวชนิดา ทองมณโฑ นายไมตรี รัตนา และเพื่อนร่วมรุ่นดุษฎีบัณฑิตรุ่น 3 ทุกคนสำหรับกำลังใจ และความช่วยเหลือสนับสนุนให้งานวิจัยลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอมอบความสำเร็จครั้งนี้แด่คุณพ่อ คุณแม่ และน้องที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		จ
กิตติกรรมประกาศ		ฉ
สารบัญตาราง		ฎ
สารบัญแผนภูมิ		ฐ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
	ปัญหาของการวิจัย	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
	ข้อคำถามของการวิจัย	10
	สมมุตฐานของการวิจัย	10
	ขอบข่ายทฤษฎีการวิจัย	10
	ขอบเขตการวิจัย	15
	นิยามศัพท์เฉพาะ	22
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	23
	แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์	23
	ความหมายกลยุทธ์	24
	ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์	25
	วิวัฒนาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์	28
	ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์	31
	ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์	35
	หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์	37
	การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์การเอกชนและภาครัฐ	38
	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	40
	แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	63
	ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	64

บทที่ หน้า
ความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผน
กลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 65
ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 66
องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 73
ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 140
การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ..... 144
ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ..... 152
ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 153
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ..... 155
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ..... 157
ความหมายของรูปแบบ..... 157
องค์ประกอบของรูปแบบ..... 159
การพัฒนารูปแบบ 160
คุณลักษณะรูปแบบที่ดี..... 160
การตรวจสอบรูปแบบ..... 160
แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 162
ประวัติการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 162
ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 163
วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 164
ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 165
ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 166
เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย..... 166
ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ..... 167
แนวคิดการวิเคราะห์เส้นทาง..... 168
ความหมายการวิเคราะห์เส้นทาง..... 170
หลักการของสัมประสิทธิ์เส้นทาง..... 170
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง..... 171
วิธีการวิเคราะห์เส้นทาง..... 171

บทที่ หน้า
สรุป..... 173
3 การดำเนินการวิจัย 174
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 174
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย 174
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย 175
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย 179
ระเบียบวิธีวิจัย..... 179
แผนแบบการวิจัย 179
แผนผังของแผนแบบการวิจัย 179
ประชากร 180
กลุ่มตัวอย่าง..... 180
ผู้ให้ข้อมูล 182
ตัวแปรที่ศึกษา 183
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 187
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 188
การเก็บรวบรวมข้อมูล 190
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 191
สรุป..... 193
4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 194
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 194
1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์..... 195
1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 228
1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ..... 230
1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบัน
อุดมศึกษาของรัฐ..... 241

บทที่ หน้า
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 254
2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ..... 254
2.2 การวิเคราะห์การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ..... 277
2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย..... 280
5 ผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 286
สรุปผลการวิจัย..... 287
การอภิปรายผล..... 291
ข้อเสนอแนะ..... 317
ข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปใช้..... 317
ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งต่อไป..... 319
บรรณานุกรม 321
ภาคผนวก..... 330
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 331
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์งานวิจัย..... 334
ภาคผนวก ค หนังสือขอตรวจเครื่องมือการวิจัย..... 345
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือการวิจัย..... 348
ภาคผนวก จ ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย..... 351
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล..... 355
ภาคผนวก ช แบบสอบถามการวิจัย..... 358
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ..... 369
ภาคผนวก ฌ แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย 372
ภาคผนวก ญ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง..... 384
ประวัติผู้วิจัย..... 396

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงประเภทของกลยุทธ์และโครงสร้างที่สัมพันธ์กัน……..	93
2	แสดงตัวอย่างการแปลงจุดประสงค์……...	135
3	แสดงตัวอย่างการกระจายกลยุทธ์สู่ฝ่ายงาน…….	136
4	แสดงตัวอย่างการแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ……...	136
5	แสดงรายการการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์องค์การ……..…	142
6	แสดงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์…….	146
7	แสดงการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ……..	147
8	แสดงแนวทางการปรับระบบงาน……	149
9	แสดงผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	182
10	แสดงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์…….....	195
11	แสดงข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม……..	228
12	แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในภาพรวม……	230
13	แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy……..	241
14	แสดงองค์ประกอบ ค่าร่วมกัน ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (n = 511)……	242
15	แสดงชื่อองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	243
16	องค์ประกอบที่ 1 “ความสามารถขององค์การ”……	245
17	องค์ประกอบที่ 2 “การจัดการความขัดแย้ง”……	246
18	องค์ประกอบที่ 3 “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”……..……....	247
19	องค์ประกอบที่ 4 “การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ”……	248
20	องค์ประกอบที่ 5 “การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี”……..	249
21	องค์ประกอบที่ 6. “วัฒนธรรมองค์การ……..	249
22	องค์ประกอบที่ 7 “การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น”.....	250

ตารางที่		หน้า
23	องค์ประกอบที่ 8 “การจูงใจ”……..	251
24	แสดงค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์……	254
25	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X1-X8) …….……	256
26	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีต่อความสามารถองค์การ.....	276
27	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเหมาะสม……..	277
28	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเป็นไปได้……...	278
29	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความถูกต้อง……..	279
30	แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์……	280

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาใหม่ที่รับได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550).....	7
2	แสดงการเปรียบเทียบจำนวนนักศึกษารวมกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550).....	8
3	แสดงการเปรียบเทียบจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550) ……	9
4	แสดงขอบข่ายทฤษฎีการวิจัย……	14
5	แสดงขอบเขตการวิจัย……...	20
6	แสดงขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์……..	43
7	แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์……	48
8	แสดงรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	49
9	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์……	57
10	แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์……..	58
11	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์……	60
12	แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์……	62
13	แสดงความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ……..……	65
14	แสดงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ……	69
15	แสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ……..	72
16	แสดงวงจรของกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การ……	88
17	แสดงโครงสร้างตามตามหน้าที่ (functional structure)……..	88
18	แสดงโครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (divisional structure)……	89
19	โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure)……	90
20	แสดงโครงสร้างแบบ (product team structure)……	91
21	แสดงโครงสร้างแบบเครือข่าย (network structure)……	92
22	แสดงโครงสร้างแบบ (conglomerate structure หรือ holding structure)	93

แผนภูมิที่		หน้า
23	แสดงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร……	94
24	แสดงโครงร่าง 7-S ของ Mckinsey (The Mackiney 7-S fram work)……	137
25	แสดงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์……	141
26	แสดงการสร้างความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับการดำเนินกลยุทธ์…	142
27	แสดงกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ……..	143
28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้.....	144
29	แสดงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	145
30	แสดงทักษะของบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ……	154
31	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	178
32	แสดงขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างการวิจัย……..	181
33	องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ…….	253
34	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์…….……	257
35	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง…….……	259
36	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	260
37	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับองค์ประกอบด้านการจูงใจ.....	261
38	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	262
39	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	263
40	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านความสามารถองค์การ.....	263
41	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านการจูงใจ.....	264

แผนภูมิที่		หน้า
42	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	265
43	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ…….	266
44	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ.....	267
45	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านการจูงใจ.....	268
46	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ.....	269
47	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	270
48	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจูงใจกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	271
49	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบด้านสามารถองค์การ.....	272
50	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ.....	273
51	แสดงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	290

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักของการพัฒนาทุกด้าน นานาประเทศโดยเฉพาะประเทศที่มีความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทางเศรษฐกิจ จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาของประชาชนโดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการการศึกษาในลำดับต้น ๆ สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่10 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และได้ระบุให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่า จะมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ทั้งยังได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาตลอดชีวิตที่เน้นการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2550 : 1)

กระบวนการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย สถานศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งเต็มไปด้วยครู อาจารย์ที่มีคุณภาพ รวมทั้งการสนับสนุนของภาครัฐ แต่ที่สำคัญที่สุดคือทุกคนในประเทศที่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษาจะต้องเน้นให้บุคคลเกิดการคิดที่เป็นการคิดให้เป็น ซึ่งประชากรไทยยังขาดการคิดเป็นอยู่ ในขณะเดียวกันภาครัฐต้องร่วมมือกับภาคเอกชนในการส่งเสริมกำลังปัญญาของชาติเพื่อนำมาพัฒนาประเทศหรือการที่จะมีบุคคลมาสร้างชาตินั่นเอง กำลังปัญญา หมายถึง คุณภาพของกำลังคนอันเป็นแรงงาน ตลอดจนศักยภาพในการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากตารางดัชนีกำลังปัญญาของประเทศไทย ระดับการศึกษาของแรงงานไทยยังอยู่แค่ระดับประถมต้น และในแง่สัดส่วนของนักวิทยาศาสตร์และเงินลงทุนด้านวิจัยก็ยังต่ำกว่าประเทศญี่ปุ่น เกาหลี หรือ ฮ่องกง ดังนั้นภาครัฐต้องมีความจริงใจที่จะสนับสนุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา

แรงงานอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศต่อไป กระบวนการของการศึกษาที่สร้างคนที่สำคัญคือสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา มาตรา 4 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (อัญญา ศรีสมพร 255O : 1)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงมีภารกิจในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในยุคโลกาภิวัตน์ เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไปมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ โลกาภิวัตน์ทำให้การอุดมศึกษาเป็นที่ต้องการมากขึ้น เป็นที่คาดการณ์ว่าในศตวรรษที่ 21 จำนวนผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาจะเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ระบบอุดมศึกษาจะเผชิญปัญหาการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าศึกษาโดยที่การอุดหนุนทางการเงินจากรัฐบาลมิได้เพิ่มเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมในหลายประเทศ การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนเป็นไปอย่างขาดการวางแผนที่ดี ก่อให้เกิดความสับสนวุ่นวายภายใน กระทบต่อคุณภาพการศึกษา มุ่งการแสวงหากำไรเชิงพาณิชย์ในระดับอุดมศึกษามากเกินควร ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีผลร้ายแรงต่อประเทศที่กำลังพัฒนาและกลุ่มคนที่ด้อยโอกาส และที่สำคัญคือความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย” (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ 2549 : 2)

นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมแล้ว ในสภาวการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงจากจากสภาพแวดล้อมภายในด้วย เช่น นโยบายการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ การปฏิรูปอุดมศึกษา พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกำหนดให้ทุกกระทรวงและส่วนราชการต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารให้เป็นระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการกำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาและการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถรับกับสถานการณ์และสร้างความเข้มแข็งทางศักยภาพต่าง ๆ ให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในสภาวการณ์ในปัจจุบัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จควรศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด การประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อองค์การในภาคธุรกิจเท่านั้น องค์การภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และองค์การที่ไม่หวังกำไร ต่างสามารถประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์การราชการและรัฐวิสาหกิจต่างต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสสังคมและต้องดำเนินการในเชิงรุกมากขึ้น เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล (จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2548: คำนำ) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) กำหนดทิศทางองค์กร 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2548 : 16) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544 : 14)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการวางแผนและตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้

กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและชี้นำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งการจูงใจให้พนักงานทำตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารว่างานด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง รวมทั้งจะต้องมีทักษะทางด้านการบริหารพนักงานเป็นอย่างดีด้วย เพราะว่าเพียงแต่การที่ผู้บริหารสามารถคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาได้ไม่ได้หมายความว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเชื้อฟังและสนับสนุน รวมทั้งให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นอาจจะ มีข้อขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยจากพนักงานได้ในหลายประเด็น เช่น จริยธรรมของกลยุทธ์นั้น ความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือมองไม่เห็นทางว่ากลยุทธ์นั้นจะประสบผลสำเร็จ หรือการที่กลยุทธ์นั้นจะส่งผลกระทบต่ออาชีพการงานของตนเอง จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ใช่งานที่สามารถทำได้อย่างง่ายดายและสำเร็จในช่วงระยะเวลาอันสั้น บางครั้งการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อาจจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่เดือนถึงหลายปี

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยมีผู้บริหารของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจนรวมทั้งกระตุ้น และชักจูงให้พนักงานเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งการด้านการเงินและทางด้านกลยุทธ์ จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ (พสุ เดชะรินทร์ 2542 : 1-18)

ปัญหาการวิจัย

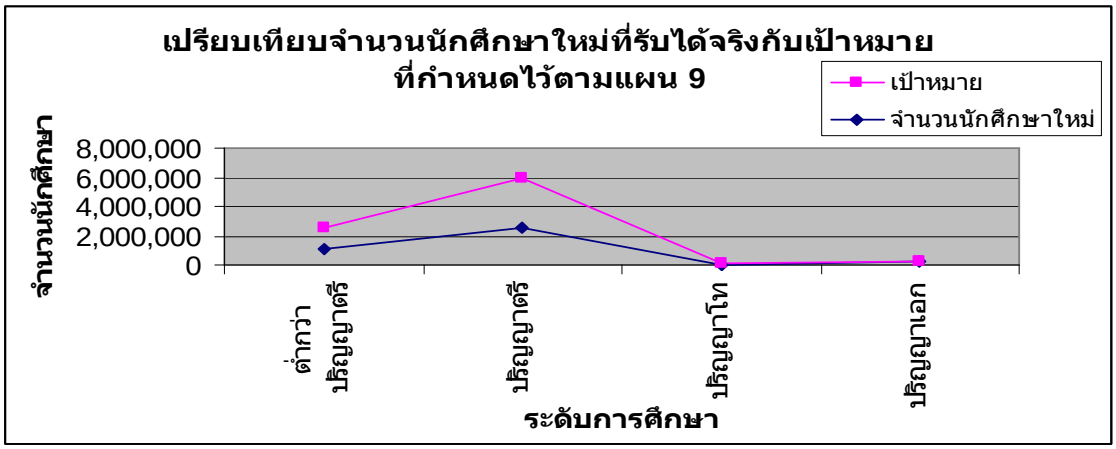
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยุ่งยาก และมีอุปสรรคมาก นอกจากนั้นยังนับเป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร กล่าวคือแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและความสามารถภายในองค์กรได้ดีเพียงใด หรือทำการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมและถูกต้องเพียงใด แต่ถ้าไม่สามารถนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติให้ถูกต้องก็ย่อมจะไม่ก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรได้ (พสุ เดชะรินทร์ 2542 : 1) จากผลสำรวจของ Fortune Magazine ปี 2542 พบว่า กลยุทธ์มากมายที่มีการจัดทำขึ้นมาอย่างมีประสิทธิผล แต่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลตามกลยุทธ์ได้ไม่เกิน 10% เท่านั้น โดยเหตุผลหลักของความล้มเหลว ประมาณ 70% ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดี แต่เกิดจากการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่

ไม่ดีต่างหาก ถึงแม้ว่าการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน แต่การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์กลับยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่า เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและชี้นำกระบวนการใหม่ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ 2546 :116) ในปัจจุบันหน่วยงานราชการต่าง ๆ ของไทย รวมทั้งมหาวิทยาลัย ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ในอันที่จะนำไปสู่ทิศทางหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการ อย่างไรก็ดีถึงแม้ได้มีความพยายามในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตลอดจนตัวชี้วัด โครงการ และงบประมาณต่าง ๆ แต่จะพบว่าส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถสื่อสารถ่ายทอดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่สิ่งที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจร่วมกันได้ หรือบุคลากรในทุก ๆ ระดับไม่รู้สึกมีส่วนร่วมหรือรับผิดชอบต่อการนำยุทธ์ศาสตร์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ กระบวนทัศน์ และวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม ๆ ของหน่วยราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หรือ การขาดการจูงใจในการนำยุทธ์ศาสตร์ไปปฏิบัติโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับงานประจำ เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์ 2548 : 15-16)

เมื่อพิจารณาสภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาจากรายงานสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา 2542-2551 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและผู้เรียนระดับอุดมศึกษาคุณภาพโดยรวมยังไม่น่าพึงพอใจมากนัก ไม่ว่าจะพิจารณาในเรื่องของงานวิจัย การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการเปรียบเทียบในระดับนานาชาติ การผลิตกำลังแรงงานระดับอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสถานประกอบการ และสำหรับผลการประเมินภายนอกของ สมศ. รอบแรกในช่วงปี 2544-2548 จำนวน 460 แห่ง พบว่าสถาบันที่จัดว่ามีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ 124 แห่ง (ร้อยละ 47.69) อยู่ในขั้นที่ยอมรับอย่างมีเงื่อนไข 115 แห่ง และอยู่ในขั้นที่ไม่ได้รับการรับรอง 21 แห่ง สำหรับผลการประเมินรอบสองปี 2548-2551 พบว่าสถาบันอุดมศึกษา 154 แห่ง มีร้อยละ 94.8 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (สำนักงานงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2552 : 4) และเมื่อพิจารณาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่9 (พ.ศ.2545-2549) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9

(พ.ศ.2545-2549) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณานำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 158 แห่ง ผลการประเมินพบปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบายและแผนและกลไกการบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ คือ1) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ เช่น การเปิดเสรีทางการศึกษา เหตุการณ์ความไม่สงบสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของกระทรวงศึกษา และการปรับเปลี่ยนรัฐบาล รัฐบาลใหม่ในขณะนั้นได้ประกาศใช้นโยบายและยุทธ์ศาสตร์ของรัฐบาลเป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศโดยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาลดความสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับแผนของสถาบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง นโยบาย และยุทธ์ศาสตร์ดังกล่าว ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีหลายแผนและมีความซ้ำซ้อน ระบบงานไม่ชัดเจนขาดความเชื่อมโยงของแผนในแต่ละระดับ/หน่วยงาน ทั้งแผนระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับสถาบัน ขาดความชัดเจนในกรอบทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ ทำให้ผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 อย่างจริงจังและต่อเนื่อง 2) เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) ขาดการวิเคราะห์ศักยภาพของแต่ละสถาบันและไม่ได้วิเคราะห์จากอุปสงค์ (demand) ของตลาดแรงงานและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศอย่างแท้จริง จึงไม่สะท้อนความเป็นจริง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และแผนดังกล่าวไม่เป็นแผน เชิงรุก และไม่มีระบบการจัดทำแผนและตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแผนดังกล่าว 3) กลไกหรือองค์กรหลักในการขับเคลื่อนและการกำกับติดตามและประเมินผลในระดับส่วนกลาง ยังไม่มีระบบที่ชัดเจน มีความล่าช้า และไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินการ ทำให้สถาบัน อุดมศึกษาไม่ทราบทิศทางในการจัดทำแผนรองรองรับและแนวทางในการประเมิน ทั้งในประเด็นการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการ การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาเกิดการตื่นตัวและขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง 4) ความชัดเจนในเชิงนโยบายในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้บุคลากรบางส่วนขาดความมั่นใจและลาออกจากราชการ การปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษาส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียนของนักศึกษา การเปิดหลักสูตรและการแข่งขันในการจัดการศึกษาในหลักสูตรบางสาขาทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับแผนให้สอดคล้อง

นอกจากนั้นผลการประเมินยังพบว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางแผนไว้ได้ จากข้อมูลเชิงปริมาณโดยเทียบเคียงกับเป้าหมายของแผนฉบับที่ 9 ในด้านการรับนักศึกษาเข้าใหม่ นักศึกษารวม และผู้สำเร็จการศึกษา ในภาพรวมของแผน (ปี พ.ศ.2545-2549) สถาบันอุดมศึกษาทุกสังกัดรับนักศึกษาเข้าใหม่รวมได้จำนวน 3,932,824 คน จากเป้าหมายของแผน 5,409,094 คน ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ร้อยละ 27 โดยจำแนกเป็นนักศึกษาเข้าใหม่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิมจำนวน 1,965,192 คน (แผน : 2,852,984 คน) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเดิม จำนวน 1,919,643 คน (แผน : 2,521,200 คน) และสังกัดหน่วยงานอื่นจำนวน 47,989 คน (แผน : 34,910 คน) และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ตามแผนภูมิที่ 1

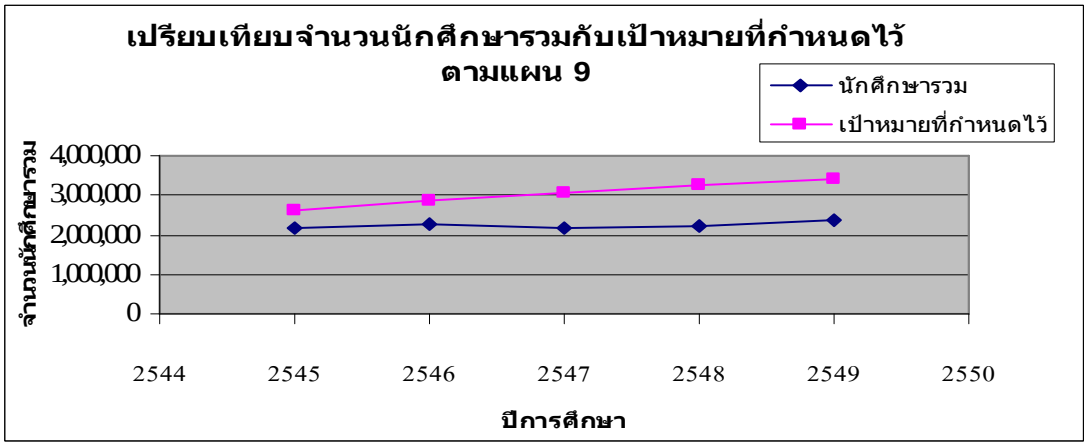


แผนภูมิที่ 1 เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษาใหม่ที่รับได้จริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, บทสรุปสำหรับผู้บริหารรายงานการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2549-2550) [Online], accessed 06/01/51. Available from http://www.mua.go.th

พบว่าในภาพรวมของแผน สถาบันอุดมศึกษาทุกสังกัดรับนักศึกษาเข้าใหม่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1,101,313 คน (แผน : 1,495,351 คน) ระดับปริญญาตรี จำนวน 2,558,480 คน (แผน : 3,441,493 คน) ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 24,537 คน (แผน : 39,829 คน) ระดับปริญญาโท จำนวน 235,063 คน (แผน : 408,621 คน) และระดับปริญญาเอก จำนวน 13,431 คน (แผน : 23,800 คน) ตามแผนภูมิที่ 1 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อรองรับนักศึกษาเข้าใหม่ต่ำกว่าเป้าหมายทุกระดับการศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอกต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44 เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขา พบว่ากลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม สามารถรับนักศึกษาเข้าใหม่ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 546,389 คน (แผน : 537,152 คน)

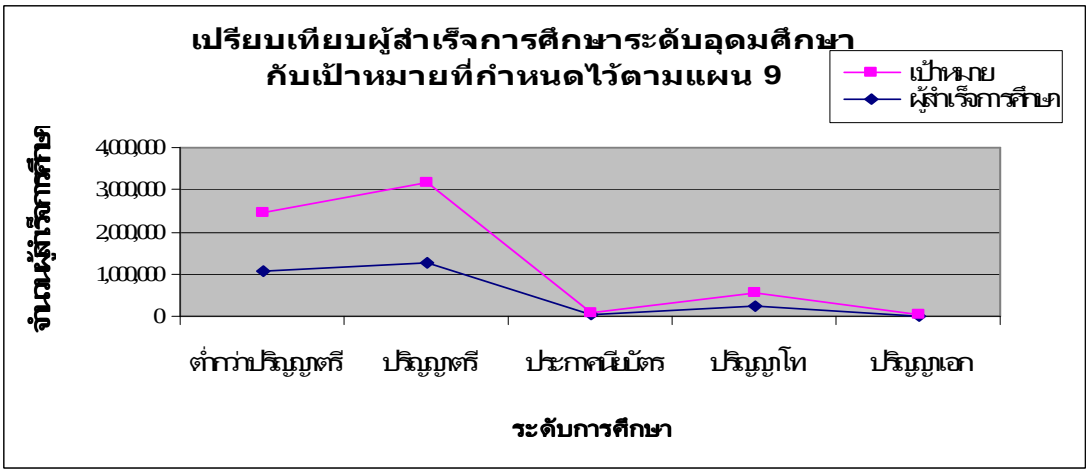
กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 97,764 คน (แผน : 126,120 คน) และกลุ่มสาขามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 1,321,039 คน (แผน : 2,189,713 คน) ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม สามารถรับนักศึกษาในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสูงกว่าเป้าหมายของแผนร้อยละ 2 ในขณะที่กลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์รับนักศึกษาเข้าใหม่ได้ต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 40 2) ด้านนักศึกษารวม ตามแผนภูมิที่ 2 พบว่าสถาบันอุดมศึกษาในทุกสังกัดและทุกปีการศึกษามีนักศึกษารวมต่ำกว่าเป้าหมายของแผน โดยในปีการศึกษา 2545 มีนักศึกษารวมจำนวน 2,191,960 คน (แผน : 2,599,413 คน) ปีการศึกษา 2546 มีนักศึกษารวมจำนวน 2,249,298 คน (แผน : 2,865,059 คน) ปีการศึกษา



แผนภูมิที่ 2 เปรียบเทียบจำนวนนักศึกษารวมกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550)
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, บทสรุปสำหรับผู้บริหารรายงานการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2549-2550) [Online], accessed 06/01/51. Available from http://www.mua.go.th

2547 มีนักศึกษารวมจำนวน 2,172,521 คน (แผน : 3,081,382 คน) ปีการศึกษา 2548 มีนักศึกษารวมจำนวน 2,243,882 คน (แผน : 3,256,066 คน) และปีการศึกษา 2549 มีนักศึกษารวมจำนวน 2,381,016 คน (แผน : 3,386,846 คน) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม ในปีการศึกษา 2548 มีนักศึกษารวมในกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุดร้อยละ 35 (นักศึกษารวม 945,768 คน จากเป้าหมายของแผนจำนวน 1,458,400 คน) 3) ด้านผู้สำเร็จการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของแผนปี พ.ศ.2545-2549) สถาบันอุดมศึกษาทุกสังกัดและระดับการศึกษามีผู้สำเร็จการศึกษารวมจำนวน 2,593,382 คน จากเป้าหมายของแผนจำนวน 3,668,718 คน ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 29 โดยจำแนกเป็นผู้สำเร็จการศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม จำนวน 944,887 คน (แผน : 1,330,955 คน) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

เดิม จำนวน 1,623,572 คน (แผน : 2,302,253 คน) และสังกัดหน่วยงานอื่นจำนวน 24,923 คน (แผน : 35,510 คน) และเมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ตามแผนภูมิที่ 3 พบว่า ในภาพรวมมีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1,073,540 คน (แผน : 1,393,560 คน) ระดับปริญญาตรี จำนวน 1,257,680 คน (แผน : 1,898,685 คน) ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 28,053 คน (แผน : 37,019) ระดับปริญญาโท จำนวน 229,036 คน (แผน : 324,548 คน) และระดับปริญญาเอก จำนวน 5,073 คน (แผน 14,906 คน) เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม มีผู้สำเร็จการศึกษา



แผนภูมิที่ 3 เปรียบเทียบจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผน 9 (พ.ศ.2549-2550)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, บทสรุปสำหรับผู้บริหารรายงานการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2549-2550) [Online], accessed 06/01/51. Available from http://www.mua.go.th

ในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 223,162 คน (แผน : 332,978 คน) กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 82,643 คน (แผน : 88,526 คน) และกลุ่มสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 639,081 คน (แผน : 909,451 คน) ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีผู้สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายของแผนมากที่สุดร้อยละ 33 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549 : 8-15)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลต่อองค์การอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงคุณภาพที่ได้มาตรฐานตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปี พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นอย่างไร

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัยผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และถูกต้องครอบคลุม

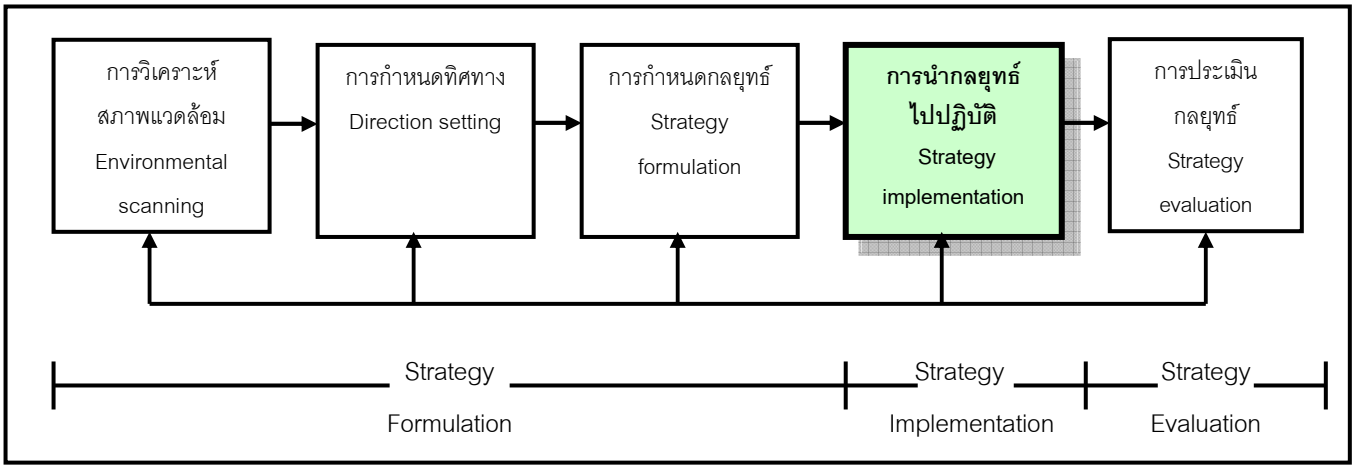
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การไม่หวังผลกำไร (nonprofit organization) หรือองค์การหวังกำไร (profit organization) ต่างหาวิธีการการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิผล ดังนั้นองค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจากการบริหารแบบเดิม ๆ มาเป็นการบริหารสมัยใหม่มากขึ้น กล่าวคือ องค์การได้มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน (จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2548 : คำนำ) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารมืออาชีพต่างนำมาบริหารองค์การให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ผู้บริหารต่างประยุกต์หลักการ และแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิผล ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนที่เหมือนกันและต่างกัน เช่น ฮิกกิ้น และ วินซ์ (Higgins and Vincze1993 : 3, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 13-22) มีแนวคิดว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) มีขั้นตอนกระบวนการบริหารดังนี้ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ (internal and external environment analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การดำเนินกลยุทธ์ (strategic implementation) 4) การควบคุมกลยุทธ์ (strategic controlling) ในช่วงเวลาเดียวกัน เดส และ มินเลอร์ (Dess and Miller 1993 : 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) ต่อมา เชอร์เมอฮอร์น (Schermerhorn 1999 : 164) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (the strategic management) เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ นอกจากนั้นในปีเดียวกัน (Bateman and Snell (1999 : 131) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการสามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำไปปฏิบัติ 3) การประเมินผล ต่อมา จอน ทอป์มสัน (John Thompson : 2001 : 24-39) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ (strategy creation and choice) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) สำหรับ ทอป์มสัน และ สตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 7) กล่าวว่า กระบวนการ

บริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ 2) การกำหนดเป้าประสงค์และจุดประสงค์ 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 5) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ส่วน แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2005 : 14-16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การจัดสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 3) การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) ในช่วงเวลาเดียวกัน เดวิส เฟรค อาร์ (Fred R. David 2005 : 13-14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) สำหรับ วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2006 : 11) มีแนวคิดว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 4) การควบคุมและประเมินผล (evaluation and control) นอกจากนั้น เดส และคณะฯ (Dess and Other 2007 : 13-18) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และสำหรับนักวิชาการชาวไทยที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้เหมือนกันและต่างกัน เช่น พักตร์ผจง วัฒนสินทร์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 13–17) เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยสี่ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 14) ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีทั้งหมดสามขั้นตอน คือ 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) และในช่วงเวลาเดียวกัน ชนินทร์ ชุนหพันธรักษ์ (2544 : 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545 : 9–10) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) 3) การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุม (strategy implementation and control) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 18-20) ได้นำเสนอ

แนวคิดกระบวนการบริหารชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ไว้มีห้าขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 19 - 20) เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ไว้มีส่วนประกอบสำคัญห้าขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) ในช่วงเวลาเดียวกัน สมยศ นาวีการ (2548 : 7) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันห้าส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การดำเนินกลยุทธ์ ในช่วงเวลาเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548 : 15) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสามขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a situation analysis) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ประมวลได้ว่านักวิชาการมีแนวคิดที่เหมือนกันในหลายลักษณะและต่างกันในบางลักษณะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้บูรณาการขอบข่ายทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็นสามขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) และ 3) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (strategy evaluation) ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แสดงขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Gregory G. Dess and Alex Miller, Strategic management (Singapore : McGraw-Hill Inc.,1993), 1.

: Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, Management, Building Competitive Advantage (International Edition : McGraw-Hill, Inc., 1999), 131.

: John R. Schermerhorn, Management, 6th ed. (New York : John wiley & sons, Inc., 1999), 164.

: John L.Thompson, Strategic management, 4th ed. (London : Thomson Learnning, 2001), 24-39 .

: Artur A. Thompson Jr and Strickland III, A.J. Strategic management : concepts and cases, 13th ed. (New York : McGraw-Hill, 2004), 7.

: Fred R. David, Strategic management concepts and cases, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice hall, 2005), 14.

: John A. Pearce and Richard Robinson, Strategic Management, 10th ed. (New York : McGraw-Hill, 2005), 10-14.

: Thomas L. Wheelen and David J. Hunger. Strategic Management and business policy, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006), 11.

: Gregory G. Dess and Other, Strategic Management, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, 2007), 13-18.

: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2541), 13-22.

: พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 13-17.

: สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 14.

: ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544), 4.

: ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 9.

: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546) 18-20.

: จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548), 19-20.

: สมยศ นาวีการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2548), 7.

: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548), 15.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายทฤษฎีการวิจัยดังแผนภูมิที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะในขั้นตอนกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) โดยได้บูรณาการทฤษฎี และแนวคิด เพื่อสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี และแนวคิดนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยหลายแนวคิด ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไป แนวคิดของนักวิชาการชาวต่างประเทศ ทอป์มสัน และ สตริคแลน (Thompson and Strickland 2003 : 355-450) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างสมรรถนะความสามารถองค์กร และความเข้มแข็งเพื่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (building an organization with the competencies capabilities and resource strengths needed for successful strategy execution) 2) การจัดสรรทรัพยากรให้พอเพียงในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ (allocating ample resources to strategy critical activities) 3) สร้างกลยุทธ์สนับสนุนนโยบาย (establishing strategy supportive policies) 4) การสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และ

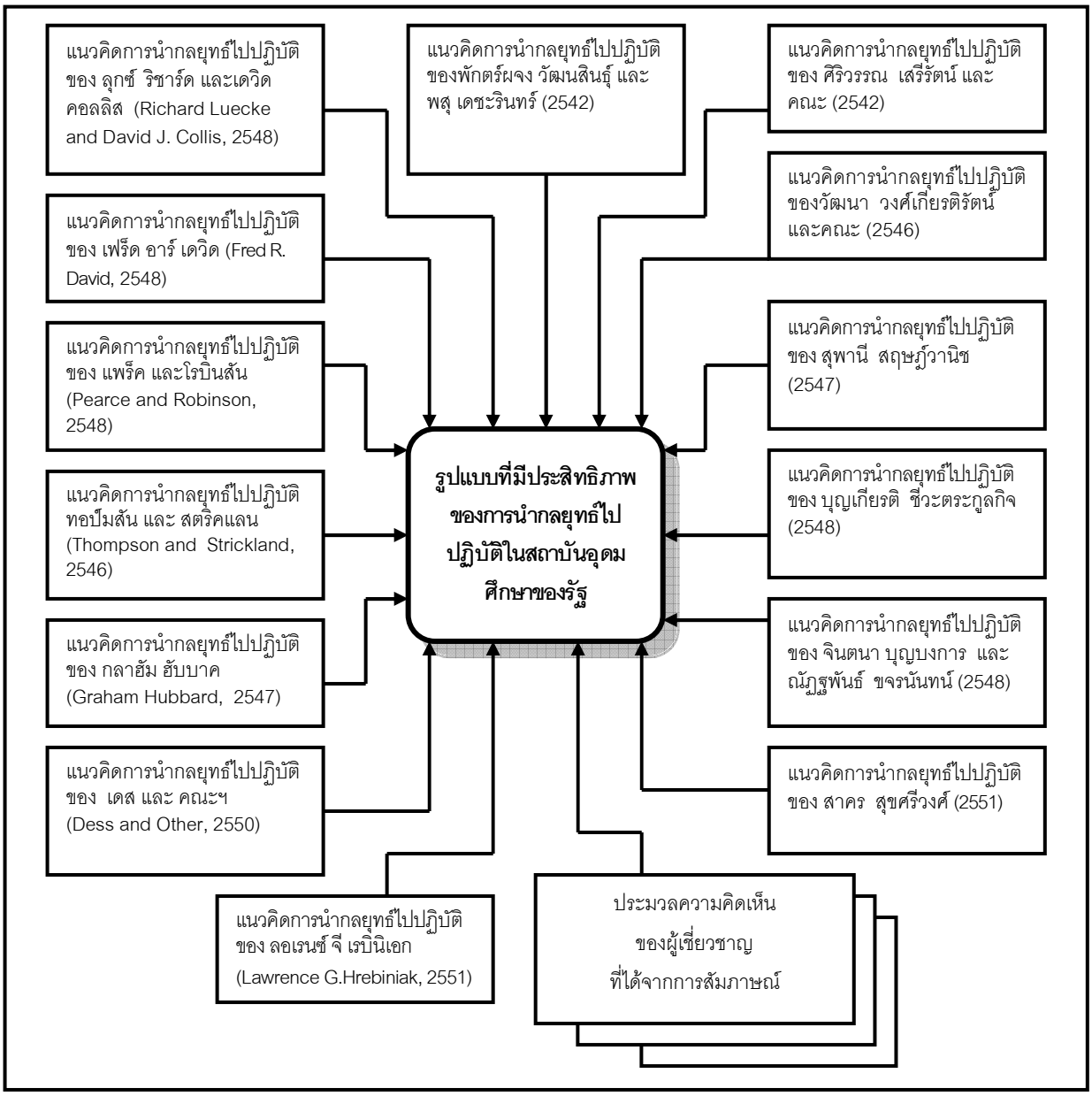
ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (instituting best practices and pushing for continuous improvement) 5) การติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร และระบบการปฏิบัติซึ่งทำให้เจ้าหน้าสามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของเขาทั้งหลายตามความเชี่ยวชาญ (installing information communication and operating systems that enable company personnel to better carry out their strategic roles proficiently) 6) การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย (tying rewards and incentives to the achievement of key strategic targets) 7) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ (shaping the work environment and corporate culture to fit the strategy) 8) การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (exercising the strategic leadership needed to drive implementation forward) สำหรับแนวคิดของ กลาฮัม ฮับบาร์ด (Graham Hubbard 2004 : 239-315) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความสามารถองค์การ (capabilities) 2) ระบบที่มีประสิทธิภาพ (effective system) 3) โครงสร้าง (structure) 4) ภาวะผู้นำ (leadership) 5) ความเหมาะสมของคน (right people) 6) กลยุทธ์(business strategy) 7) วัฒนธรรม (culture) 8) สภาพแวดล้อม (Environment) 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) แนวคิดของ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2005 : 111-126) มีแนวคิดว่าจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นดังนี้ 1) บุคลากรและสิ่งจูงใจ 2) กิจกรรมสนับสนุน 3) โครงสร้างองค์การ 4) วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ และในช่วงเวลาเดียวกัน แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2005 : 289-383) มีแนวคิดว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น 2) กลวิธีระดับหน้าที่ (functional tactics) 3) นโยบาย (policies) 4) รูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนารางวัล และมีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ผลกระทบต่อความ สำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล (structuring an effective organization) 2) ภาวะผู้นำในองค์การ (organizational leadership) 3) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) รวมทั้งแนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2005 : 240-303) มีแนวคิดว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ประจำปี 2) นโยบาย 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การบริหารความขัดแย้ง 5) การจับคู่กลยุทธ์กับโครงสร้างองค์การ 6) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 7) การรีเอ็นจิเนียรริ่ง 8) การการเชื่อมประสานงานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ 9) การบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 10) การจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ 11) การสร้างวัฒนธรรมที่

สนับสนุนกลยุทธ์ 12) การคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการผลิตเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 13) การคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับแนวคิดของ เดส และคณะฯ (Dess and Other 2007 : 13-18) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย 1) การจัดตั้งหน่วยควบคุมกลยุทธ์ (strategic control and corporate governance) 2) การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (creating effective organizational designs) 3) การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จริยธรรม และการเปลี่ยนแปลง (strategic leadership excellence, ethics and change) 4) การบริหารการประกอบการ (fostering corporate entrepreneurship) และ 5) การกล้าเสี่ยงลงทุนของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership creating new ventures) และสำหรับนักวิชาการชาวไทยที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้เหมือนกันและต่างกัน เช่น พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) ได้เสนอขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีสองขั้นตอนดังนี้ 1) การพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่ากลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ทำการประเมินตัวองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ (1) การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด (selection of best strategy) (2) การเสริมสร้างองค์การที่มีความสามารถ (3) การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (4) การเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กร (5) ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร (6) ความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ในช่วงเวลาเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 331-334) ได้ศึกษารูปแบบยุทธวิธีของกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ (tactical aspects of strategy implementation) วิธีที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์การอย่างกว้าง ๆ มาปรับเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน โดยจะดูที่ลักษณะของเป้าประสงค์ระยะสั้น และการกำหนดเป้าประสงค์แต่องค์การจะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้เป้าประสงค์ระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ มีรูปแบบดังนี้ 1) การแปลภารกิจขององค์การให้เป็นการกระทำ (translating a firm’s mission into action) 2) แผนกลยุทธ์ (strategic plan) 3) การพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีความหมาย (development meaningful short-term objectives) 4) การดำเนินการอย่างมีเหตุผล (logical consistency) นอกจากนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ (2542 :329-331) ยังมีแนวคิดว่าโครงร่างในการทำความเข้าใจและปัญหาแนวทางปฏิบัติโดยใช้ โครงร่าง 7-S ของแม็กเคนซี (Mckinsey) เป็นเครื่องมือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) โครงสร้าง (structure) 3) ระบบ (system) 4) รูปแบบการบริหาร (style) 5) คนหรือพนักงาน (staff) 6) ทักษะ (skill) 7) ค่านิยมร่วม

หรือเป้าประสงค์สูงสุด (shared value or superorinate goal) ต่อมา วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ องค์การควรมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น และก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติ องค์การควรมีการผลพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) รูปแบบโครงสร้างขององค์การ (organizational structure) 3) กลไกของวัฒนธรรมขององค์การ 4) ภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง 5) หลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ และนอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 127-130) ยังมีแนวคิดว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการใช้วัตถุประสงค์สี่มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านองค์กรและการเรียนรู้ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร แทนที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดมุมมองภายในและภายนอกองค์กร และวัตถุประสงค์ แต่ละประการมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผล สำหรับแนวคิดของ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) มีแนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (annual objectives) 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงาน 3. จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณ 4) นำไปปฏิบัติ (take actions) และมีแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) โครงสร้างขององค์การ (organization structure) 2) ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล (organizational reward) 3) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) 4) วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ต่อมา บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) มีแนวคิดว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีสองขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ เจ้าภาพ (host) คือผู้ถูกมอบหมายให้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชั่นต่าง ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ผู้บริหารสูงสุดมอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง 2) การแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย” เมื่อจัดกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพแล้ว เจ้าภาพก็จะนำกลยุทธ์ไปแตกออกเป็นงานย่อยเรียกว่า โปรแกรมงาน (work program) และมีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีสามปัจจัย คือ 1) โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 2) กำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ในช่วงเวลาเดียวกัน จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) มีแนวคิดว่าการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์การ โดยที่ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (understanding strategy) 2) กำหนดแผนปฏิบัติการ (planning the action plan) 3) ดำเนินงานตามแผน (plan execution) 4) ประเมินโครงการ (project evaluation) และมีแนวคิดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จองค์การต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (nature of change) 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) 4) ระบบการจูงใจ (incentive system) 5) โครงสร้างองค์การ (organization structure)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ได้จากการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบายในกระทรวงศึกษาธิการและจากนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมาศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ และจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งชาวต่างประเทศ และชาวไทย สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Artur A. Tompson Jr and A. J. Stricland, Strategic management : concepts and cases, 14th ed. (New York : McGraw-Hill, 2003), 355-450.

: Graham Hubbard, Strategic management : thinking, analysis & action, 2nd ed. (Australia Pearson Prentice Hall, 2004), 239-315.

: Fred R. David, Strategic management concepts and cases, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice hall, 2005), 240-303.

: John A. Pearce and, Richard Robinson, Strategic Management, 10th ed. (New York : McGraw-Hill, 2005), 289-383.

: Thomas L. Wheelen and, David J. Hunger, Strategic Management and business policy, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006), 111-126.

: Gregory G. Dess and Other, Strategic Management, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill, 2007) 13-18.

: Lawrence G. Hrebiniak, Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change, 1st ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2008), 50-58.

: พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 285-304.

: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2542), 331-334.

: วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 116-126.

: สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 383-403.

: จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548), 172-174.

: ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส, กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2548), 111-126.

: บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร, 2548), 172-177.

: สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พรินทร์ จำกัด, 2551), 244-248.

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การสร้างแบบจำลองโดยมีแนวคิด ทฤษฎีรองรับ มีทดสอบทฤษฎี มีการศึกษาวิจัย และมีการตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริง หรือโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ที่วางแผนและคัดเลือกไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย การมอบหมายกลยุทธ์ให้รับผิดชอบ การทบทวน ทำความเข้าใจ และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การปฏิบัติการตามแผน ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกลยุทธ์ ความสามารถขององค์การ ความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร การจูงใจ นโยบาย การจัดสรรทรัพยากร การจัดการความขัดแย้ง และเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 21 แห่ง ที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา และบัณฑิตศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) แนวคิดการเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้นำเสนอดังนี้

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระแสโลกาภิวัฒน์ (globalization) และสภาวะการแข่งขัน (competitiveness) ทำให้ต้องคิดใหม่อยู่ตลอดเวลา แนวคิด วิธีการ ทางการบริหารการจัดการต่าง ๆ จึงต้องถูกปรับตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์กลายเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ ในโลกปัจจุบัน การวิเคราะห์ การตีความ หรือการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงควรที่จะมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง ไม่ควรมุ่งพิจารณาจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำทางธุรกิจ ทางราชการ ทางการปกครอง หรือด้านใดด้านหนึ่งจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบเท่าที่กิจการนั้น ๆ ยังดำเนินการอยู่ (บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะฯ 2546 : 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จควรศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ทำให้องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด การประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน (จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ 2548 : คำนำ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ ดังนั้นในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมในภาพรวมของการบริหารกลยุทธ์และหลังจากนั้นจักนำเสนอเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามลำดับดังนี้

1. ความหมายกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึกษา (Luecke and Collis 2548 อ้างถึงใน จักร ติงศภัทิย์ 2548 : 5) กลยุทธ์ (strategy) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" หมายถึง "วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ" นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" ไว้หลายท่านดังนี้ แซมมวล พอล (Samuel Paul 1983 : 137) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ จุดประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน เซอร์โต้ และ ปีเตอร์ (Certo and Peter 1991 : 17) ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร ไรท์ (Wright et. Al 1992 : 15) ให้นิยามกลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ เจม เบรน ควิน (James Brian Quinn อ้างถึงใน บุญเลิศ เย็นคงคา 2544 : 17) ให้ความหมายไว้ว่า "กลยุทธ์" คือ รูปแบบ หรือ แผนการที่รวมเอาเป้าประสงค์หลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน เฮนรี่ มินเบิร์ก (Henry Mintzberg 1991 อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544 : 8) ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่าง ๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงจุดประสงค์อย่างที่ต้องการ ไอรีแลน และ ฮอสกิสสัน (Ireland and Hoskisson 2005 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น ด้านความ สามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนักวิชาการต่างประเทศแล้วนักวิชาการไทยที่ได้ให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" มีดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Means) ที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 8) ให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" ว่ามีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นที่วิธีการ (means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลักขององค์การ ในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า "กลยุทธ์" โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ เสนาะ ติเยาว์ (2546 : 1)

กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหารเป็นศาสตร์และศิลป์ ในการอำนวยการกำลังทหาร (art and science of directing military forces) อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์การ การเลือกการกระทำ ที่นำมาใช้และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าวโดย สรุปกลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ในหลาย ๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้น มีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด เอกคณิน ชุมวรฐายี (2549 : 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ strategy จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง นโยบาย/ความต้องการของหน่วยเหนือ (mission) และหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (vision) กับการดำเนินการขององค์กร (action) ดังนั้นจึงหมายรวมถึงแผน รูปแบบ วิธีการ การวางตำแหน่ง ทิศทาง การตัดสินใจ หนทางหรือแนวทางการปฏิบัติ

จากความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ที่นักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าวไว้สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การจะดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ เซอร์โต้ และ ปีเตอร์ (Certo and Peter 1991 : 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategy management) หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ไรท์ (Wright et. al. 1992 : 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความ สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ฮักกิ้น และ วินซ์ (Higgins and Vincze 1993 : 5) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (stakeholders) ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบ

ต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนท้องที่ (community) และผู้ถือหุ้น (stockholder) เดวิด (David 1997 : 5) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด 1) กลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การประสมประสานการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนิน การวิจัยและการพัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2002 : 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดผลการปฏิบัติงานระยะยาวขององค์การ ทอป์มสัน และ สตริคแลน (Thompson and Strickland 2003 : 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) การบริหารเชิง กลยุทธ์จึงริเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสม ในส่วนนักวิชาการไทย ได้มีผู้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ต่างกัน ดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผน การดำเนินการ และควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก บุญเลิศ เย็นคงคา (2544 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ แผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก นำมาประเมินและวิเคราะห์ หาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อการตัดสินใจให้กับองค์กร สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 9) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 20) ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการบริหารกระบวนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จินตนา บุญบงการ (2544 : 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและ

สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 3) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวด ล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย เสนาะ ติเยาว์ (2546 : 1) การบริหารกลยุทธ์ (strategic management) โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุป การบริหารกลยุทธ์ เป็นกระบวนทางการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป สมยศ นาวีการ (2546 : 3) กล่าวว่า องค์การเป็นจำนวนมากได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันมากขึ้น และใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ผู้บริหารทุกคนต้องเข้าใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในองค์การ กลยุทธ์ (strategy) จะอธิบายถึงวิธีทางที่องค์การจะดำเนินตามเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ ภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ กลยุทธ์ จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และจุดประสงค์ขององค์การ ส่วน การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

จากความหมายของนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่ประกอบไปด้วย 1) กำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3. วิวัฒนาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2546 : 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้ว ตั้งแต่เริ่มมีการค้าขาย หรือการทำศึกสงคราม คำว่า กลยุทธ์ หรือ strategy มีที่มาจากคำว่า “ strategia ” ในภาษากรีก ซึ่งหมายว่า generalship ในช่วงคริสศตวรรษที่ 19 คำว่ากลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ในช่วงต่อมาจึงได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มากขึ้นกับด้านการทหาร และการทำศึกสงคราม จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 22-23) กล่าวว่า การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงานได้รับความสนใจจากทั้งประเทศในแถบตะวันออกและแถบตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมือง การปกครอง และกลยุทธ์การศึกษาสงคราม เช่น เจ้าผู้ครองนคร (the prince) ของ Machiaveli แห่งอิตาลี ตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun Tzu) หรือพงศาวดารจีน เรื่อง สามก๊ก เป็นต้น การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักอุตสาหกรรม และนักวิชาการต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมากโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (economy of scale) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่ โดยที่แนวความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การ ทำให้กิจการอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจนเป็นที่ยอมรับว่า “แนวความคิดด้านการจัดการธุรกิจในสมัยปัจจุบันได้รับการวางรากฐานจากสหรัฐอเมริกา” ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์การศึกษาด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่มักจะกล่าวอ้างถึงแนวความคิด หลายประเทศได้เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อแนวความคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศในแถบยุโรป ญี่ปุ่น หรือจีน แต่ก็ต้องยอมรับกันว่าการบริหารที่เป็นระบบ (system approach) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบอเมริกัน (american style management) ยังคงเป็นกระแสความคิดหลักของการบริการธุรกิจอยู่ การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้เริ่มเข้ามาสู่แวดวงการศึกษาอย่างจริงจัง เมื่อปี พ.ศ. 2445 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration โดยในระยะเริ่มแรกนั้น วิชานี้ได้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ” (Businness Policy) ต่อมาในปี พ.ศ.2463 วิชานี้ก็ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ (MBA.) บุรุษที่เปรียบเสมือนเป็นครู และผู้พัฒนาวิชานี้เป็นท่านแรก ได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “lecturer on business policy”

เป็นท่านแรกของฮาวาร์ด จุดประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาวาร์ด ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยมีปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว สามารถนำไปสู่การจัดการทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่า วิชา นโยบายธุรกิจ สำหรับ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2546 : 1-2) กล่าวว่า การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษหรือปี พ.ศ.2493 และ พ.ศ. 2503 โดยแรงกระตุ้นจากผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกาของ Gordon และ Sowell ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิ Ford (Ford Foundation) และบริษัท Carnegie (Carnegie Corporation) โดยมีผลการวิจัยสรุปว่า การศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับมหาวิทยาลัยควรที่จะได้มีการเรียนการสอนวิชาที่รวบรวมความรู้และความเข้าใจในสาขาวิชาต่าง ๆ ตั้งแต่การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดการ และเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษาสามารถนำความรู้ที่เรียนมาตลอดทั้งหลักสูตรมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่บุคคลต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาต่อมาคณะบริหารธุรกิจ (business school) ของสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาก็ได้นำข้อเสนอแนะของ Gordon และ Sowell มาพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนขึ้น โดยมีผู้เริ่มเขียนหนังสือและพัฒนาการสอนเกี่ยวกับ กลยุทธ์ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น strategy and structure (1962) ของ Alfred Chandler และ Corporate Strategy (1965) ของ Igor Ansoff เป็นต้น สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 6-8) ได้รวบรวมวิวัฒนาการของแนวคิดที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับระยะเวลาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดดังนี้

พ.ศ.2511

1. Ansoff ได้เสนอแนวคิดเรื่อง product market matrix เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ที่จะพิจารณาสินค้าที่ควบคู่กับตลาดออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิมและตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่เข้าตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และสินค้าใหม่เข้าตลาดใหม่

2. เกิดแนวคิดเรื่อง learning Curve คือถ้าส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การผลิตที่มากขึ้น ซึ่งจะให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แข่งขันมากขึ้นแต่ในที่สุดแนวคิดนี้ก็แพร่หลายทำให้ผู้ผลิตพากันเล่นสงครามราคา

พ.ศ.2522

1. เกิดแนวคิดเรื่อง strategic business unit หรือ SBU ซึ่งมองว่าควรต้องมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้ และ

ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ (autonomy) และความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหาร

2. เกิดแนวคิดเรื่อง portfolio planning เป็นการวิเคราะห์ SBU แล้ววางตำแหน่งของ SBU ลงในเมทริกซ์ที่นิยมใช้กันมากคือ BCG Matrix ซึ่งบริษัท บอสตันคอนเซาส์ติ้งกรุ๊ป เป็นผู้พัฒนาเมทริกซ์นี้จะมีแกนนอนเป็นส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบ และแกนตั้งเป็นอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม

3. เกิดแนวคิดเรื่อง profit impact of marketing strategies หรือ PIMS เริ่มต้นจาก Sidney Schoeffler ได้ศึกษาและตรวจสอบปัจจัยแห่งความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลจากบริษัทต่างๆ ในอเมริกาเป็นจำนวนหลายร้อยบริษัท เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อ ROI ของ SBU

พ.ศ.2523

1. เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ (capabilities) ขององค์การที่จะทำให้กิจการบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งขันในระยะยาว

2. เกิดแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) โดย Michael E. Porter ได้เสนอว่าองค์การควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ 1. กลยุทธ์เน้นต้นทุนต่ำ (cost Leadership) 2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) และ 3. กลยุทธ์จำกัดเขต (focus Strategy)

3. เกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม และภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Forces Model

4. เกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเชื่อมโยง (value chain analysis) ทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นของ Michael E. Porter เช่นกัน

พ.ศ.2533

1. เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (core competency) โดย Prahalad และ Hamel ความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์การในการประสานความสามารถของ SBU ต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ

2. เกิดแนวคิดเรื่องการปรับรื้อองค์การ (business process re-engineering) โดย Prahalad และ Hamel เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการ ทำให้กิจการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลอย่างต้องการ

3. เกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์การอย่างสมดุล (balanced scorecard) คือ การวัดผลองค์การให้ครอบคลุม และสมดุลย์มากขึ้น คือ นอกเหนือจากวัดผลองค์การในด้านการเงิน ซึ่งเป็นไปตามวิธีการแบบเดิมที่นิยมใช้กันแล้ว ควรจะต้องวัดผลองค์การในอีก 3 ด้าน คือ 1. ความพึงพอใจของลูกค้า 2. ด้านกระบวนปฏิบัติงานขององค์การ และ 3. ด้านการเสริมการเรียนรู้ การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์การด้วย

พ.ศ.2534

เกิดแนวคิดเรื่อง owner strategy จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ที่เป็นไป เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

พ.ศ.2536

เกิดแนวคิดเรื่อง benchmarking คือ เสนอให้ผู้บริหารต้องมีการเปรียบเทียบองค์การในด้านต่าง ๆ กับผู้ที่ทำในเรื่องนั้นๆได้ดีที่สุด ซึ่งอาจจะไม่ใช่คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ได้ ซึ่งจะทำให้เกิด breakthrough improvement แก่องค์การได้

4. ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้ พัชรา มั่งชม (2540 : 36) กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ1) ช่วยให้องค์กรมีจุดประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่จุดประสงค์เดียวกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้ สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 52-53) ได้กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้1) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาว และระยะสั้นด้วย 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้ง

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (goals) อย่างมีประสิทธิผล (effectiveness) และในปีเดียวกัน พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 7-9) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และจุดประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ 4) การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์การ เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ 6) การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด 7) การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้ เปรียบทางการแข่งขัน 8) การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การ โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ 9) กลยุทธ์ขององค์การไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคล

ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ สำหรับ ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544 : 11 – 12) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทาง การดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจนโดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน บุญเลิศ เย็นคงคา (2546 : 19) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้องค์การมีจุดประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2547 : 13-14) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งขัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั้นคือองค์การสามารถสร้าง “strategic fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การได้ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบ (returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขันได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะ

สามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนด กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล 5) ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ ต่าง ๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (reactive and defensive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่งขัน จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) กำหนดทิศทางองค์กร (set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ก่อเกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การศึกษา (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) มุ่งเป้าประสงค์ไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้

แม่นยำมากขึ้น 3) ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเข้าไปช่วยทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจนและปรับการบริหารเป็นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์และมีทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้างได้เท่ากับช่วยลดความเสี่ยง 3) ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้มีผลตอบแทนขององค์กรที่สูงกว่าคู่แข่ง เพราะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าและยั่งยืนกว่า 4) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้นักบริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม 6) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นในอนาคต 7) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติขึ้นมาได้

5. ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้เหมือนกันและต่างกัน ดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 13) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้องค์การกำหนดจุดประสงค์และกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อมุ่งไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ 4) ช่วยให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้ สำหรับบุญเลิศ เย็นคงคา (2546 : 20) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดจุดประสงค์ และเป้าประสงค์ขององค์การ ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในด้านระบบการบริหาร ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า 2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงจุดประสงค์องค์การที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ 3) ทำให้เกิด

การเรียนรู้ในการมองภาพ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง 4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ (3 C) การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (change) ความต้องการของลูกค้า (customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (competition) นอกจากนั้น สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2548 :32) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคล มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า โดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ 4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น และ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 234) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยประโยชน์หลายประการ อาทิ 1) สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

จากประโยชน์การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวไว้ สรุปว่า ประโยชน์การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน 2) องค์การสามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร 3) เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรในขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ 4) ทำให้เกิดการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน 5) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนเพราะมีการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติตามกลยุทธ์ทำให้ทุกคนพอใจ 6) มีประเมินสภาพแวดล้อมทางการ

แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 7) สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ 8) สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในกับองค์กรในการแข่งขัน

6. หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ สมยศ นาวีการ (2540 :16) กล่าวว่า หลักการของการบริหารกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร พัชรา มั่งชม (2540 : 34) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดจุดประสงค์และแผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 23) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 3) กล่าวว่าหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เชิงบริหารและการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่กำหนด จินตนา บุญบงการ (2544 : 1) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (leader) และผู้ตัดสินใจ (decision maker) จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสการพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 1) กล่าวว่าหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตร (dynamic) ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพพิบูล ทีปะปาล (2546 :10) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการที่นักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการบริหารองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารวิเคราะห์

การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

7. การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเอกชนและภาครัฐ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546 :24-25) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ และทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรไม่แสวงหากำไร เนื่องจากหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (open system) โดยที่องค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร และแนวความคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเด่นในเรื่องการเน้นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนใน 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความแตกต่างในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กร และอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รายรับขององค์กรธุรกิจเอกชนมาจากรายได้โดยตรงจากการขายสินค้าและการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ในขณะที่หน่วยงานราชการมีรายรับผ่านทางการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลที่ได้มาจากการจัดเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียมรวมทั้งรายได้จาการให้บริการบางประเภท โดยการวางแผนการให้บริการของรัฐจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการและกลุ่มนักการเมืองมากกว่าความต้องการของประชาชนผู้เสียภาษีและประชาชนผู้ให้บริการชนิดนั้น ๆ นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่มีอิทธิพลในการตรวจสอบองค์กรเป็นกลุ่มของนายจ้าง ลูกจ้าง ลูกค้า และสถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อ มากกว่าการตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาลและกลุ่มองค์กรสาธารณะ ในขณะที่หน่วยงานราชการจะถูกตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาล นักการเมือง สภาทนายความ สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งประชาชนทั่วไปมากกว่าข้าราชการระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร มีความแตกต่างในเรื่องการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (หรือที่ในองค์กรธุรกิจเอกชนเรียกว่า จุดประสงค์ขององค์กร) ภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรธุรกิจมีลักษณะคล้ายกันและมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนซึ่งได้แก่ การแสวงหากำไรและการสร้างความเติบโตของธุรกิจ ในขณะที่หน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดจน ทั้งนี้ เพราะว่าฝ่ายข้าราชการประจำต้องการกำหนดภารกิจใน

ลักษณะที่กว้างและยืดหยุ่นพอที่จะสามารถขยายหน่วยงานได้ในอนาคต และพยายามที่จะไม่กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ซึ่งจะกลายเป็นสิ่งฟ้องความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในขณะที่ฝ่ายการเมืองมักจะใช้อิทธิพลในการปรับภารกิจและเป้าประสงค์ไปตามนโยบายของนักการเมืองที่ได้เป็นผู้บริหารในรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาประเทศระยะยาวที่ได้วางไว้โดยรัฐบาลชุดก่อน 3)การกำหนดกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องอิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผน การวางแผนของหน่วยงานราชการถูกกดดันโดยอิทธิพลทางการเมืองและสังคมค่อนข้างมาก ในขณะที่การวางแผนองค์กรธุรกิจเอกชนถูกกดดันโดยอิทธิพลทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมากกว่า 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างในหน่วยงานเอกชนมีแรงจูงใจในเรื่องความชัดเจนของค่าตอบแทนจากการทำงาน (ทำงานได้มากก็ได้เงินมาก มีผลงานมากได้เลื่อนตำแหน่งเร็ว) ซึ่งสร้างความภักดีต่อองค์กรค่อนข้างสูง ในขณะที่ข้าราชการมีความตระหนักในความเป็นลูกจ้างของรัฐบาลค่อนข้างน้อย แต่มองตัวเองอยู่ในกลุ่มวิชาชีพอิสระมากกว่า (เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย ฯลฯ) อีกทั้งค่าตอบแทนจาการทำงานได้มาจากการยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่สลับซับซ้อนมากกว่าที่จะได้มาจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างโดยขึ้นอยู่กับความชัดเจนในการจัดวางทิศทางองค์กร เมื่อหน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรมีมากขึ้นตามไปด้วย การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารแผนงานทั้งในหน่วยงานภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐบาลจะต้องเข้าใจลักษณะความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยเฉพาะในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กรและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความชัดเจนของภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผน และพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

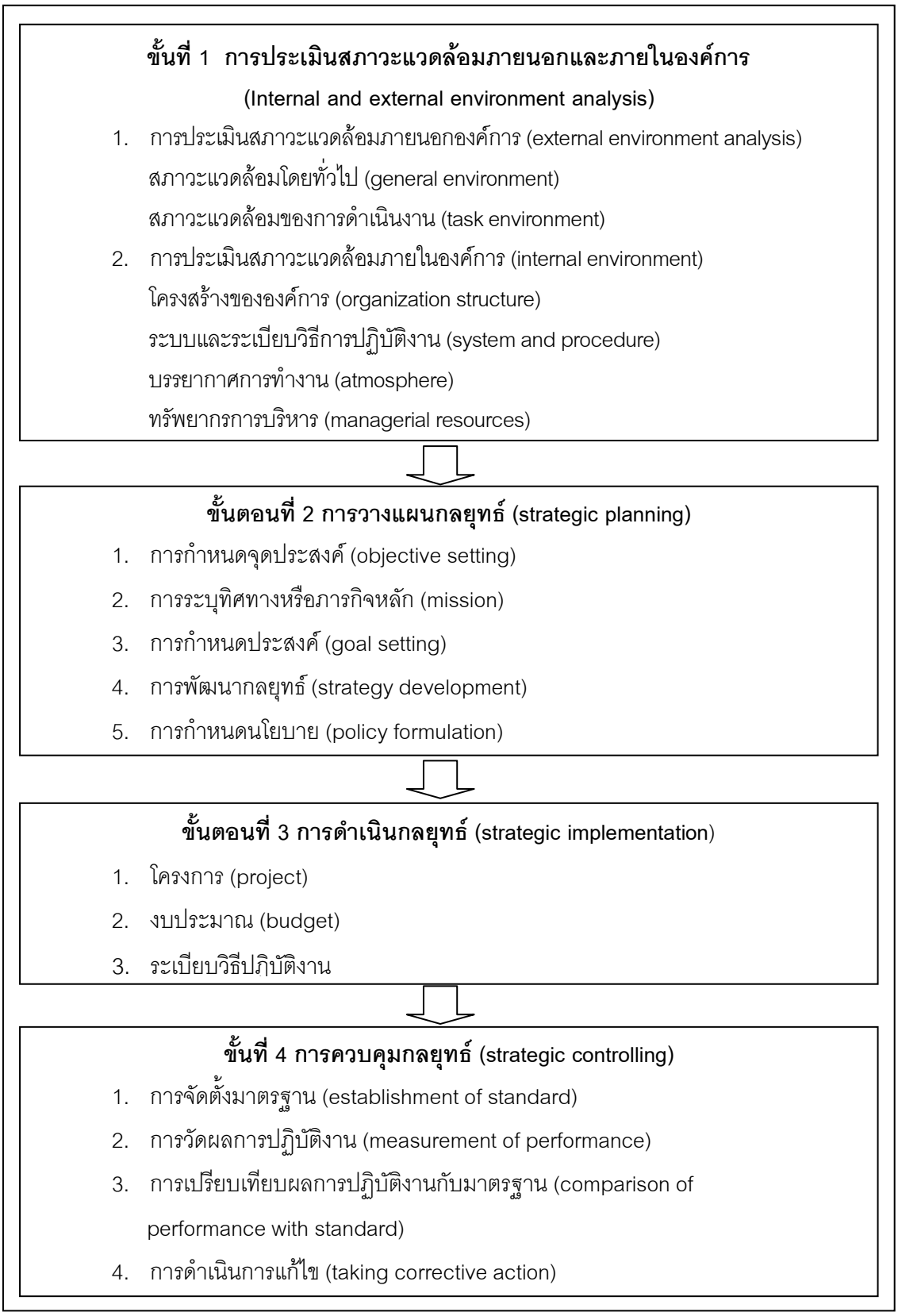
8. **กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์** (Strategic Management Process)

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยดังนี้ ฮักกิ้น และ วินซ์ (Higgins and Vincze1993 : 3, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 13-22) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) มีขั้นตอนการบริหารเพื่อให้

บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 มีรายละเอียดการดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ (internal and external environment analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์การกับสภาวะแวดล้อม ขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาถึงโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ขององค์การโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ และการพิจารณาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์การโดยการประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์การ การพิจารณาดังกล่าวจึงรวมเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ซึ่งพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย (1) การตัดสินใจการกำหนดจุดประสงค์ (2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก (3) การกำหนดเป้าประสงค์ (4) การพัฒนากลยุทธ์ (5) การกำหนดนโยบายขององค์การ สำหรับในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์สถาบันอุดมศึกษามีนักวิชาการศึกษาได้ศึกษาเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ (2543 :195-201) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ คือ อาจารย์มีความรู้และประสบการณ์ มีความเป็นเครือข่าย นักศึกษาส่วนมากเป็นคนในท้องถิ่น จุดอ่อน คือ อาจารย์มีภาระงานหลายด้าน นักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ ส่วนที่เป็นโอกาสของสถาบันราชภัฏ คือ นักเรียนมีความต้องการเข้าศึกษามากขึ้น อุปสรรค คือ อัตราการบรรจุอาจารย์ การใช้เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในคณะครุศาสตร์ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ด้านอาจารย์ กลยุทธ์ด้านนักศึกษากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน กลยุทธ์ด้านหลักสูตร กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน และกลยุทธ์การสร้างความเข้าใจอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิญชูเกียรติและให้รางวัลแก่อาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน และการสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้น ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547 : 309-312) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การ

จัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ในการพัฒนากิจกรรมนานาชาติ กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ และกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร และสำหรับ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547 : 235-240) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิตอล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหารและการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด กลยุทธ์การกำจัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง การวิจัยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านวิชาการ 3) การดำเนินกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้แปลงไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ เพราะลำพังการกำหนดที่ดีเลิศจะไม่มีคุณค่าเลย หากมิได้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์การและ

วัฒนธรรมองค์การโดยโครงสร้างองค์การ (organization structure) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนกงาน ตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ส่วนวัฒนธรรมขององค์การมีที่มาจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์การที่รวมกันจนกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติในองค์การ การดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานในรายละเอียดในรูปของ1) โครงการ (project) 2) งบประมาณ (budget) 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน(procedure) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ 4) การควบคุมกลยุทธ์ (strategic controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับจุดประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น การควบคุมกลยุทธ์ต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่ชัดเจนและทันทีเพื่อการนำไปเปรียบเทียบกับจุดประสงค์ แล้วหากแนวทางแก้ไขอย่างรวดเร็ว ดังนั้นระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์ในช่วงเวลาเดียวกัน



แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process)
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์
(กรุงเทพมหานคร : ธีระ ฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2541), 13.

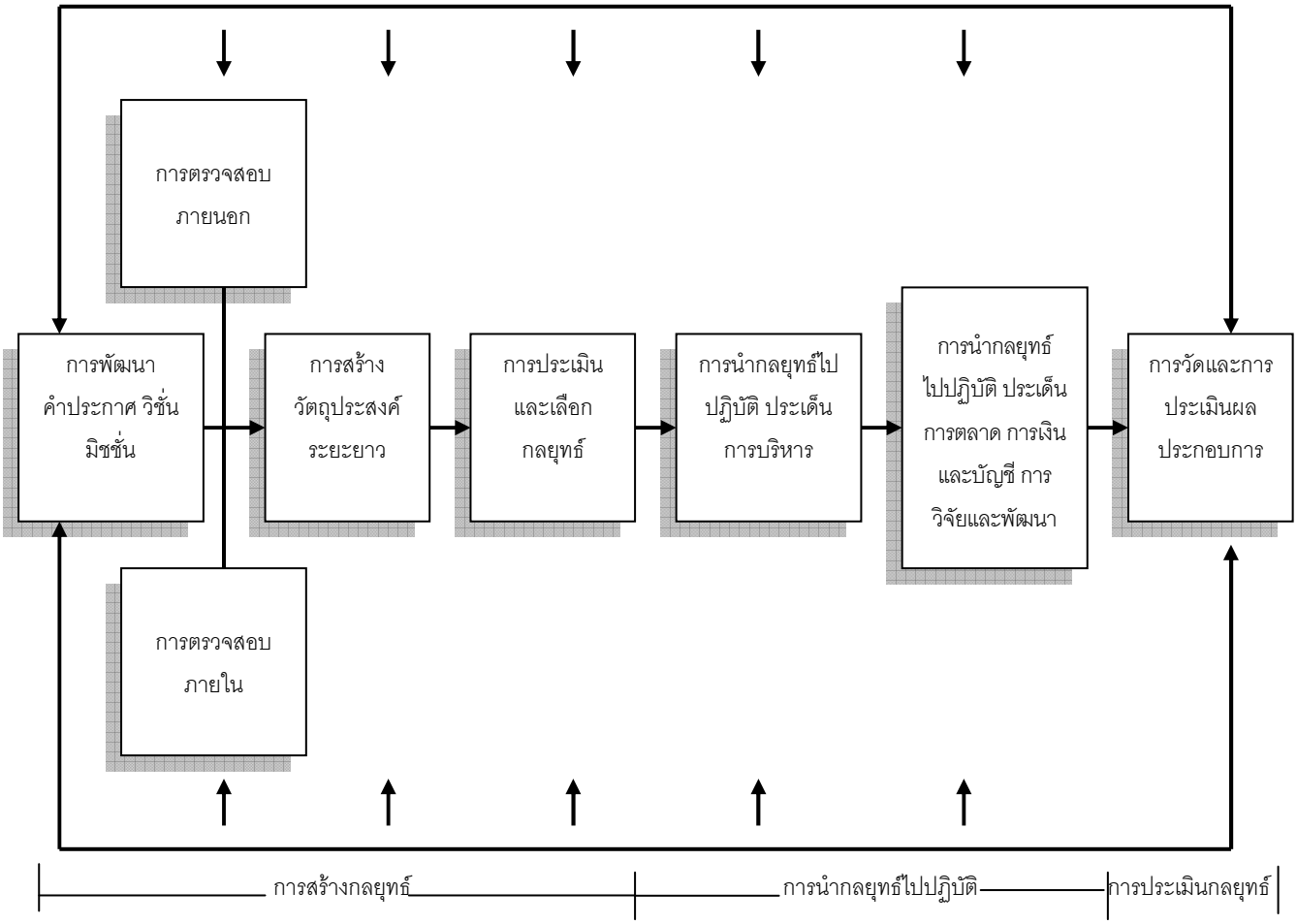
เดส และ มินเลอร์ (Dess and Miller 1993 : 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) เป้าประสงค์ (gold) เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดสู่กลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (strengths) และอุปสรรค (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ (3) โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (external opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้(4) จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (corperate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้ 1) ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantages) คือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือผู้แข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปฏิบัติงานและการบริหาร 2) ห้ามเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานด้วยการลงทุนที่ต่ำกว่าโดยมีเป้าประสงค์ที่ผู้รับบริหาร 3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (quick - response) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเมื่อมีคู่แข่งที่มีลักษณะวิธีการดำเนินงานหรือบริหารคล้ายคลึงกัน 4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการดำเนินงานและบริการตอบสนองความต้องการของชุมชน (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function level

strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (value chain) โดยคำนึงถึงคุณค่า (quality) ประสิทธิภาพ (efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (value delivery) ให้กับผู้บริการ ซึ่งมีดังนี้ (1) การตลาด (marketing) เป็นการให้บริหารแก่ผู้รับบริการ (2) การปฏิบัติการ (operations) หรือการผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติการ (3) การวิจัยและการพัฒนา (research and development) เป็นการประสมประสานความต้องการของชุมชน (4) การบัญชี (accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ (5) การเงิน (financiny) การใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดและความคล่องตัว (6) การบริหารงานบุคคล (human resource management) การจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย (1) การประสมประสาน (integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (2) โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสมประสานและเปลี่ยนแปลง สำหรับ เบทแมน และ เสนล (Bateman and Snell 1999 : 131) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์การ ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (formulating) การปฏิบัติการ (implementing) และการควบคุม (controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การสมารถบรรลุเป้าประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) และการจัดการ (management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาวประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วย กระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากทัศนะในวงกว้าง เพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนั้นในช่วงเวลาเดียวกัน เชอร์เมอฮอร์น (Schermerhorn 1999 : 164) กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์

(the strategic management) เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือเป็นกระบวนการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การ แบคแมน และเสนล (Bateman and Snell (1999 : 131) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการสามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำไปปฏิบัติ 3) การประเมินผล หรือหมายถึง กระบวนการบริหารสี่ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ข้อ 1) และ 2) ถือว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ 3) และ 4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นอกจากนั้น จอน ทอป์มสัน (John Thompson 2001 : 24-39) มีแนวคิดว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การสร้างสรรค์กลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ (strategy creation and choice) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) นอกจากนั้น ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2003 : 7) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ (developing a strategic vision and business mission) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบาย ถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร การกำหนดข้อความภารกิจ (mission statement) เป็นของเขตของงานในองค์กรซึ่กำหนดขึ้นเพื่อภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าประสงค์ขององค์กร 2) การกำหนดเป้าประสงค์และจุดประสงค์ (setting objectives) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objective) การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว สำหรับเรื่องการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์พัชรินทร์ พุธวัฒนะ (2545 : 214-235) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านนโยบายวิจัย ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัย และด้านผลงานวิจัย โดยนำเสนอในภาพรวมทุกสาขาวิชา และกลยุทธ์เฉพาะสาขาวิชา โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ใน 2 ระดับ คือ พัฒนาตัวอาจารย์เพื่อให้เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการทำวิจัย และให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และพัฒนาในระดับ

สถาบันเพื่อให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำ วิจัยของอาจารย์ และสอดคล้องกับงานวิจัย ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง (2545 : 284-309) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารจัดการวิชาการ และด้านกลไกการอุดมศึกษาของรัฐ มีกลวิธีที่สำคัญคือ 1) จัดตั้งโดยไม่รอปรับกฎหมายประเภทสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัย และสถาบัน การศึกษาเฉพาะทาง 2) จัดตั้งเป็นสถาบันอิสระซึ่งมีความเหมาะสมมากที่สุด แต่ต้องรอการปรับกฎหมาย 3) นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai vocational Qualification : TVQ) มาใช้ในการรับรองมาตรฐานการศึกษา การกำหนดหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดประเมินผล 4) รัฐให้การสนับสนุนและจูงใจให้ดำเนินการ 5) สร้างเครือข่ายระหว่างสถานประกอบการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม 5) การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (evaluating performance, monitoring new developments, and initiating corrective adjustments) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าประสงค์และจุดประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบ กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป สำหรับ เฟร็ค อาร์ เดวิส (Fred r. David 2005 : 14-16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) การสร้างกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้ 1.1) การพัฒนาคำประกาศวิชั่น และมิชชั่น 1.2) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก 1.3) การตรวจสอบภายใน 1.4) การสร้างวัตถุประสงค์ระยะยาว 1.5) การประเมินและเลือกกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 2.1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเด็นการบริหาร 2.2) การนำกล

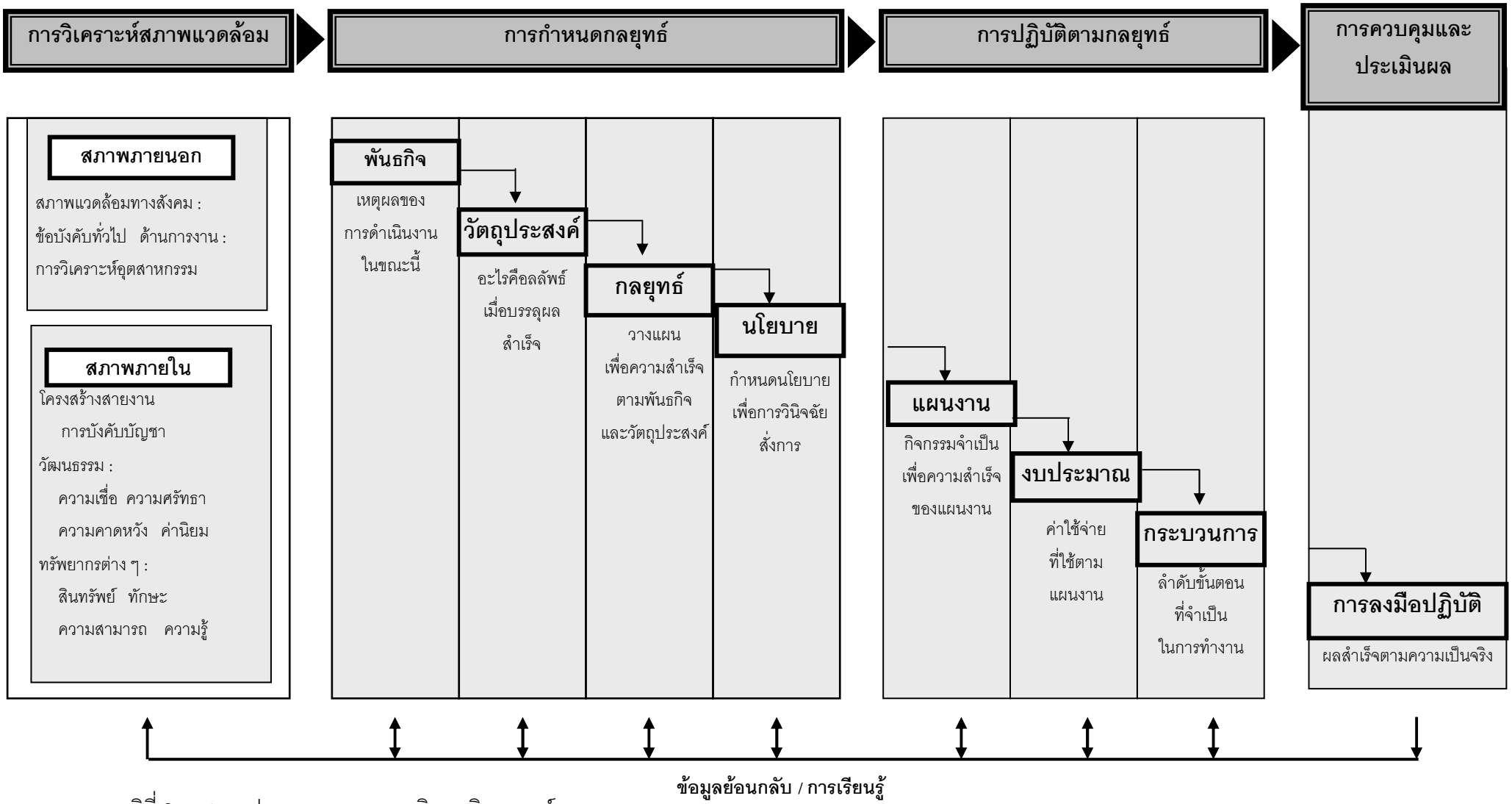
ยุทธ์ไปปฏิบัติประเด็นการตลาด การเงินและบัญชี การวิจัยและพัฒนา 3) การประเมินผลยุทธ์ คือ 3.1 การวัดและประเมินผลประกอบการดังแสดงในแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Fred R. David, Strategic management concepts and cases, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice hall, 2005),14.

นอกจากนั้น วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2006 : 11) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังแสดงในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงรูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, Strategic Management and business policy, 10th ed. (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006), 11.

นอกจากนั้น เดส และคณะฯ (Dess and Other 2007 : 13-18) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) การวิเคราะห์กลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการบริหารกลยุทธ์ เป็นงานล่วงหน้าที่ต้องทำ เป็นการวางหลักเกณฑ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หลายกลยุทธ์ล้มเหลวเนื่องจากผู้จัดการอาจต้องการวางหลักเกณฑ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยขาดการวิเคราะห์อย่างระมัดระวังเกี่ยวกับเป้าหมายหลักขององค์กรและการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในหลายระดับ ข้อแรกคือกลยุทธ์ระดับธุรกิจจัดการกับประเด็นที่ว่าจะแข่งขันอย่างไรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อให้ได้ประโยชน์ด้านการแข่งขัน ข้อสองกลยุทธ์ระดับบริษัทเน้นที่สองประเด็นคือ 1) จะแข่งขันในธุรกิจใดและ 2) จะบริหารธุรกิจอย่างไรเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน กล่าวคือธุรกิจสร้างคุณค่ามากขึ้นโดยการทำงานร่วมกันมากกว่าเมื่อปฏิบัติการเป็นธุรกิจเดี่ยว ข้อสามบริษัทต้องกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์นานาชาติเมื่อบริษัทออกไปร่วมทุนกับบริษัทในประเทศอื่น ๆ ท้ายสุดความสำคัญของอินเตอร์เน็ตที่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทจำเป็นต้องสำรวจความเป็นไปได้ต่าง ๆ ของพื้นฐานกลยุทธ์ใหม่นี้เพื่อวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับอินเตอร์เน็ตและกลยุทธ์ธุรกิจอีเล็กโทรนิค 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไม่มีคุณค่าถ้าไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วยการทำให้แน่ใจว่าบริษัทหนึ่งมีการควบคุมกลยุทธ์และรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม และบริษัทได้จัดตั้งวิธีที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานและผสมผสานกิจกรรมภายในบริษัทและกับบริษัทคู่ค้า ลูกค้า และพันธมิตรของบริษัท นอกจากนี้ภาวะความเป็นผู้นำก็มีบทบาทสำคัญซึ่งประกอบด้วยหลายอย่างเช่นการทำให้แน่ใจว่าองค์กรตั้งพันธสัญญาที่จะมีความเป็นเลิศ และมีการประพฤติที่มีจริยธรรม สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทำตัวเป็นผู้ประกอบการที่สร้างและคว้าโอกาสใหม่ ๆ และสำหรับนักวิชาการชาวไทยที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้เหมือนกันและต่างกัน สำหรับนักวิชาการของไทย ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ พัชรา มั่งชม (2540 : 38) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินงานธุรกิจทั้งโอกาสและอุปสรรคต่างๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจรวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการแก้ปัญหา 2)

การกำหนดกลยุทธ์ ได้กำหนดจุดประสงค์ ภาระหน้าที่ เป้าประสงค์หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (strategy decision) โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์แข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ กำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้ กระบวนการนี้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (strategy formulation) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินี จารุกาญจนกิจ (2545 : 71-79) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ระยะปานกลางมีด้วยกัน 13 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ให้สถาบันวิจัยมีส่วนร่วมในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา 2) ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะเขตการศึกษาภาคเหนือ 3) ขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของประเทศ 4) สร้างระบบงบการบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 5) พัฒนา ปรับปรุงกลไกการบริหารงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ 6) พัฒนาความรู้ทางวิชาการและทักษะวิชาชีพของบุคลากรให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน 7) จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา 8) ทบทวน ปรับปรุง หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แรงงาน 9) เปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของประเทศ 10) สนับสนุนงานบริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งในส่วนที่ให้เปล่าแก่ผู้ด้อนโอกาส และในส่วนที่มีรายได้ 11) จัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นสากลมากขึ้น 12) ขยายขอบเขตการให้บริการแก่ชุมชนไปยังสังคมสู่ประเทศเพื่อนบ้าน กลยุทธ์ระยะยาว มีด้วยกัน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนการศึกษาระดับสูงโดยการเปิดสาขาวิชาที่ตอบสนองกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม 2) เร่งขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล ขณะเดียวกันเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระดับบัณฑิตศึกษา 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์พยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเข้าข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้างตลอดรวมถึงนโยบายและการบริหารของธุรกิจ 4) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (business policy outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะ

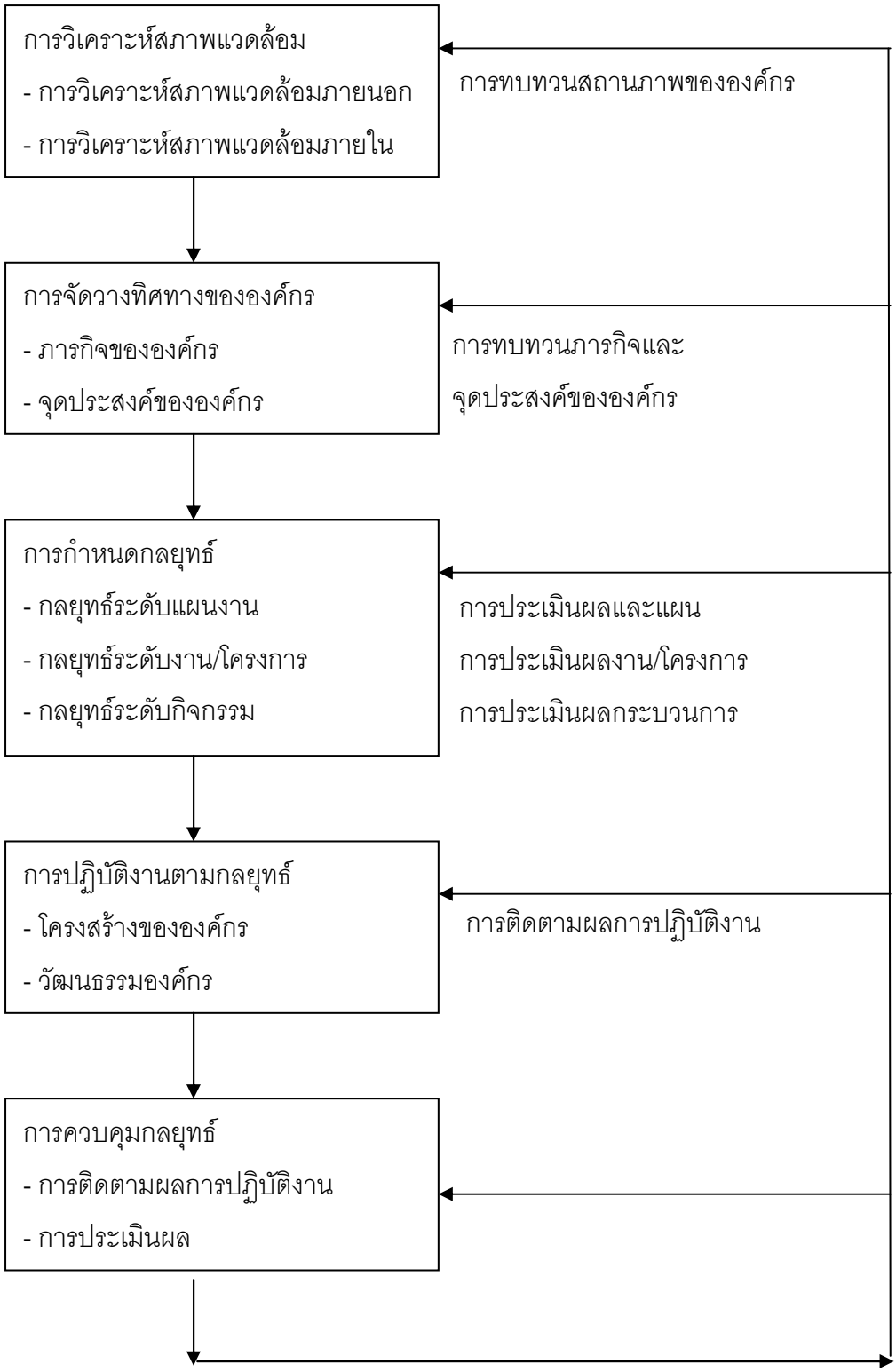
บรรลุสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้คือ การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ซึ่งมีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ อาจมีจุดประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 24 – 50) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a situation analysis) ประกอบด้วย 1.1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (purpose) วิสัยทัศน์ (vision) ข้อความภารกิจ (mission) จุดประสงค์ (objective) นโยบายขององค์กร (organizational policy) 1.2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรคภายนอก (external opportunities and threats) จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (internal strengths and weakneesses) 1.3) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level strategy) ประกอบด้วยสามขั้น คือ ขั้นที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (the input stage) 1) แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (internal factor evaluation (IFB) matrix) 2) แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (external factor evaluation (EFE) matrix) 3) แมททริกซ์โครงร่างการแข่งขัน (the competitive matrix (CPM) ขั้นที่ 2 การจับคู่ (the matching stage) 1) แมททริกซ์อุปสรรค – โอกาส – จุดอ่อน- จุดแข็ง (threats – opportunities – weaknesses – strengths (TOWS) matrix) แมททริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินปฏิบัติ (strategic position and action evaluation (SPACE) matrix) กลยุทธ์จัดสรรทรัพยากร : แมททริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston consulting group (BCG) matrix) แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน – การประเมินปัจจัยภายนอก (internal external (IE) matrix) หลัก (grand strategic (GS) matrix ขั้นที่ 3 การตัดสินใจ (the decision stage) แมททริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (quantitative strategic planning matrix (QSPM)) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) การสร้างข้อได้เปรียบในแข่งขันประกอบด้วย ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantages) หรือการสร้างความแตกต่าง (differentiation) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) การปรับตัวที่รวดเร็ว (quick – response) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (focus) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level strategy) การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า ประกอบด้วย การตลาด (marketing) การปฏิบัติการ (operations) หรือการผลิต (production) การวิจัยและการพัฒนา (research and development) การบัญชี (accounting) การเงิน (financiny) การจัดซื้อ (purchasing) การบริหารงานบุคคล (human resource management) 2) การปฏิบัติตามกล

ยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategy) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าประสงค์และจุดประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ในช่วงเวลาเดียวกัน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 26 – 32) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสามขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมดสามประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร 2) ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic options) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด การเลือกกลยุทธ์ เป็นช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด ในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้น ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหามาซึ่งการเงิน กำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นปฏิบัติได้ดี ในปีเดียวกัน พักตร์ผจง วัฒนสินทร์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 13 – 17) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (direction setting) ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และจุดประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการการบงชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นจุดประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ

การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สำหรับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร มีงานวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้ สุนีย์ แสงกวีเลิศ (2545 : 134) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ.2545-2549 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี มีกลยุทธ์ที่จะพัฒนาโรงเรียน จำนวน 5 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะทางด้านวิชาชีพช่างอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาทีมงานของโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี ให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพิ่มจำนวนผู้เรียนเพื่อสร้างศักยภาพของโรงเรียน 4) ร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อพัฒนาสื่อเทคโนโลยี วัสดุและอุปกรณ์ทางการศึกษาและห้องสมุดที่ผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้ตามศักยภาพ 5) สร้างเสริมให้ผู้เรียน มีความสามารถพิเศษตามความต้องการของสถานประกอบการ และผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในโรงเรียนได้ผลอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นันทา วิทวุฒิศักดิ์ (2545 : 189-195) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553) ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้านมีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) ด้านเอกลักษณะของสำนักวิทยบริการ 2) ด้านมาตรฐานห้องสมุด สถาบันอุดม ศึกษา พ.ศ. 2544 3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ ยกเว้นด้านทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษามีการดำเนินการปรากฏอย่างมากในระดับสูงสุด 2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับแผนภูมิที่พึงประสงค์ แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ช่องว่างที่มีค่าความ

แตกต่างสูงสุดตามลำดับ คือ 1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2544 2) ด้านเอกลักษณะของสำนักวิทยบริการด้านการมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นในการรวบรวมสื่อปฏิสัมพันธ์วัฒนธรรมของชาติและการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น และ 3. ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ การนำผลการวิจัย ICTs เพื่อการศึกษามาใช้ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการมีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สำหรับการอุดมศึกษา ส่วนทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศ และระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษา ที่ควรสร้างให้เกิดเป็นอันดับแรกนั้นมีช่องว่างในระดับต่ำสุด 3 แผนกลยุทธ์ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ 1.1 จัดทำแผนงบประมาณการลงทุน/การดำเนินงานอย่างมุ่งผลงาน เพื่อขยายมูลค่าสินทรัพย์และการบริการสู่ผู้พิการและมวลชน 1.2) ฝึกทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 1.3) พัฒนาโครงสร้างและการบริหารงานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2544 (2) ด้านเอกลักษณ์ คือ จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับพัฒนากระบวนการผลิตและบริการสารสนเทศท้องถิ่นเชื่อมโยงสากล เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาท้องถิ่น (3) ด้นห้องสมุดสมัยใหม่ คือ 3.1 จัดบริการอย่างหลากหลายและมีคุณภาพครบวงจร 3.2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT ภาคการศึกษาและใช้เต็มศักยภาพ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากรโครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม ในปีเดียวกัน ชนินทร์ ชุนหพันธรักษ์ (2544 : 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่ระบุถึงโอกาสต่างและอุปสรรคต่าง ๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหาร กำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (goals) และการกำหนดจุดประสงค์ (objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร 3) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามประสิทธิผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

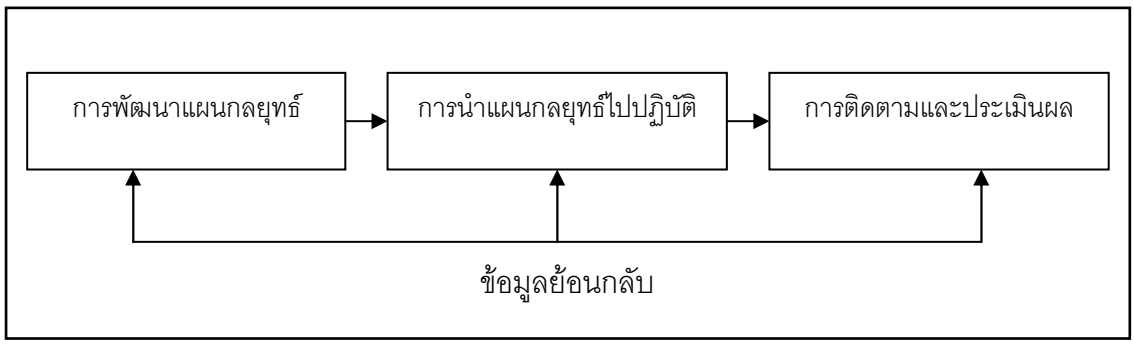
(2545 : 9 – 10) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) คือ การกำหนดแนวทางเลือกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต มีการประเมินทางเลือกที่ดีหรือเหมาะสมที่สุดขององค์กร และสุดท้ายก็คือ การเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ในองค์กรให้เหมาะสมเป็นไปตามภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุม (strategy implementation and control) คือ การนำเอากลยุทธ์มาดำเนินการประยุกต์เพื่อให้เกิดผลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถบุคคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งต้องคำนึงถึงความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ สุดท้ายได้แก่การตรวจสอบประเมินและควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 18-20) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (establishing organization direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ ต่างกัน คือ ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร ส่วนในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organizational vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (organizational mission) และจุดประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนงานปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (organizational structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control)



แผนภูมิที่ 9 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 20.

โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร สำหรับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 19-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วย 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์การ ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมงานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังแผนภูมิที่ 10

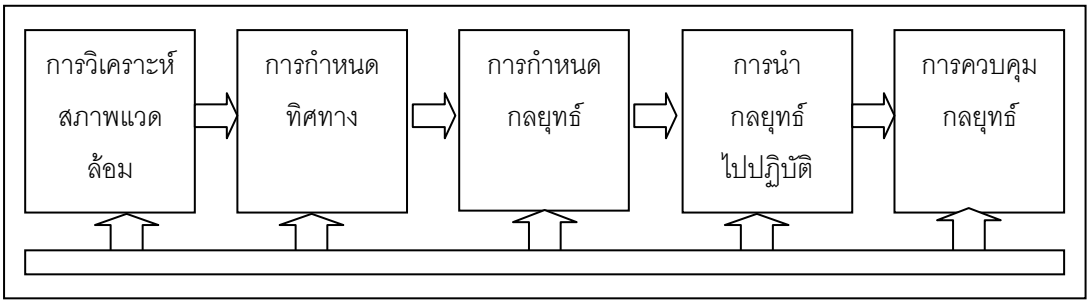


แผนภูมิที่ 10 แสดงขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มา : สุพานี สฤษฎ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 20.

นอกจากนั้น สมยศ นาวีการ (2548 : 7) ยังกล่าวว่า โดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันห้าส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ที่สำคัญของบริษัท 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งของบริษัท และแก้ไขจุดอ่อนของพวกเขาเพื่อที่จะแสวงหา

ประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก 5) การดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะหมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การและการควบคุมที่เหมาะสมที่จะนำกลยุทธ์ของบริษัทลงสู่การกระทำในช่วงเวลาเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548 : 15) การที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง เหมาะสมกับโอกาสจังหวะเวลานั้น เป็นความสำเร็จที่สำคัญยิ่งใหญ่สำหรับผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์การ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินการอย่างระมัดระวังภายใต้เป้าประสงค์ 2 ด้าน คือ 1) การสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) 2) การสร้างมูลค่าและความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งกระบวน การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a situation analysis) ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) และสำหรับ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนนทน์ (2548 : 19 - 20) ได้กล่าวไว้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) องค์การโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOTanalysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษระของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าประสงค์ (mission and Goal Establishment) ขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การนำทิศทางองค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป 4) การนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



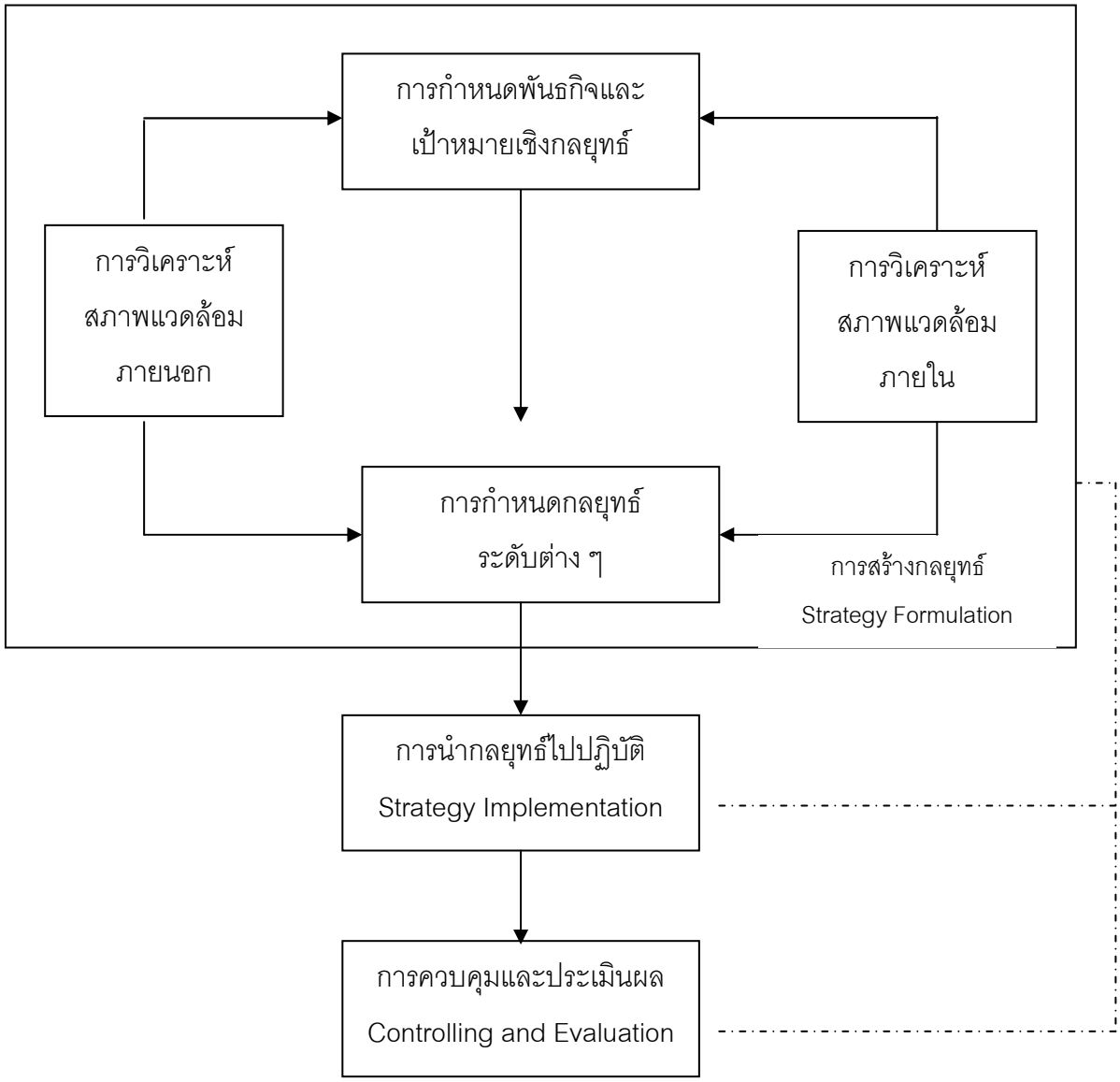
แผนภูมิที่ 11 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยู เคชั่น, 2548), 20.

สำหรับ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 235) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมและประเมินผล มีรายละเอียดยดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Environmental Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่แท้จริง ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (strength and weakness) ขององค์กร และนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์พร้อมทั้งพัฒนาให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) นอกจากนี้ต้องพยายามระมัดระวังมิให้จุดอ่อนที่มีอยู่สร้างปัญหาและหาหนทางในการแก้ไข

จุดอ่อนนั้น ขณะเดียวกันผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาต่อไปว่า ในสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันตลอดจนเส้นทางที่องค์กรประสงค์จะเดินทางไปสู่จุดหมาย มีโอกาสและอุปสรรค (opportunity and threat) อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือจัดการมิให้อุปสรรคนั้นส่งผลเสียหายต่อองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเรียกว่าการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT anaysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนั้น จินดา จันดี และคณะ (2544 : 73-76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค์ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เป็นโอกาสมากคือรัฐบาลส่งเสริมให้เชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภาคเหนือ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคือ การถดถอยทางเศรษฐกิจทำให้เกิดการปรับลดงบประมาณการศึกษาในระดับอุดมศึกษาลง 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (mission and strategic goal identification) การกำหนดพันธกิจ หมายถึง การกำหนดเหตุผลการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ขณะที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หมายถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อระบุเป้าหมายขององค์กรโดยภาพรวม องค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกได้ว่าองค์กรของตนต้องการมุ่งเน้นเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมุ่งเน้นหลายด้านพร้อมกัน 3) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจมีกลยุทธ์หลายระดับที่องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้และในแต่ละระดับยังมีกลยุทธ์ย่อยอีกหลายรูปแบบที่เลือกใช้ได้ ผู้บริหารที่มีส่วนกำหนดทิศทางขององค์กรไม่ว่าระดับใดก็ตามจึงจำเป็นต้องศึกษากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมต่อไป การกำหนดกลยุทธ์ในทางการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate level strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (functional level strategy) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เมื่อองค์กรสร้างกลยุทธ์แล้วในขั้นต่อไปผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นไปปฏิบัติ (implementation) ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดขึ้น องค์กรที่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมย่อมเกิดปัญหาทางการบริหารจัดการ และไม่สามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ 5) การควบคุมและประเมินผล (controlling and evaluation)

การควบคุมและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือเมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ยว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ การตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรในโอกาสต่อไป



แผนภูมิที่ 12 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สาคร สุขศรีวงศ์, การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พรินทร์ จำกัด, 2551), 235.

จากกระบวนการบริหารกลยุทธ์ที่นักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าวไว้ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (strategic evaluation control)

แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการวางแผนและตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือการนำกลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์เป็นงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างสรรค์กลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ การเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและชี้นำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งการจูงใจให้พนักงานทำตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารว่างานด้านการประยุกต์กลยุทธ์เป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง รวมทั้งจะต้องมีทักษะทางด้านการบริหารพนักงานเป็นอย่างดีด้วย เพราะว่าเพียงแต่การที่ผู้บริหารสามารถคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาได้ไม่ได้หมายความว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเชื้อฟังและสนับสนุน รวมทั้งให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น อาจจะมีข้อขัดแย้งหรือไม่เห็นด้วยจากพนักงานได้ในหลายประเด็น เช่น จริยธรรมของกลยุทธ์นั้น ความขัดแย้งกับจุดประสงค์ขององค์การ หรือมองไม่เห็นทางว่ากลยุทธ์นั้นจะประสบผลสำเร็จ หรือการที่กลยุทธ์นั้นจะส่งผลกระทบต่ออาชีพการงานของตนเอง จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ใช่งานที่สามารถทำได้อย่างง่ายดายและสำเร็จในช่วงระยะเวลาอันสั้น บางครั้งการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อาจจะใช้ระยะเวลาตั้งแต่ไม่กี่เดือนถึงหลายปี การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยมีผู้บริหารของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจนรวมทั้งกระตุ้น และชักจูงให้พนักงานเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ทั้งการด้านการเงินและทางด้านกลยุทธ์ จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์การประสบความสำเร็จ

1. **ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศไทยได้ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 327) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ นอกจากนั้น สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2544 :272) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร (How) ถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติไปตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้ และนอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หมายถึง ขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การจัดวางทิศทางขององค์การ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เป็นขั้นตอนที่ต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์การ โดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและชี้นำกระบวนการใหม่ ๆ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเพียงเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดจินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 167) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนมีต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง นอกจากนั้นนักวิชาการชาวต่างประเทศยังให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไว้ดังนี้ เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546 : 201) ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำ สำหรับ เฟร็ด และ โรบินสัน (Pearec and Robinson 2548 : 335) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์การ มีคำที่ประกอบด้วย 2 วลีที่ว่า คือ wall – worn pharse นั้นมาจากการเปลี่ยนแปลง “การวางแผนงานที่จะทำ” มาเป็น (planning their work) “การทำงานตามแผนที่ได้วางเอาไว้” (working their plan) นอกจากนั้น ลุกซ์ ริชาร์ด (2549 : 108) ห้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง มาตรการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมในการแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหมายไว้ การดำเนินกลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนและความ

ใส่ใจอย่างต่อเนื่องจากฝ่ายจัดการในทุกระดับ และต้องเน้นความสำคัญของการปฏิบัติ (operation-oriented) ในขณะที่การกำกลยุทธ์ (strategy creation) กลับมุ่งเน้นที่การเจาะตลาดและการจัดการ ความเป็นเลิศในการดำเนินกลยุทธ์เป็นสมรรถนะและความจำเป็นในการสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ และสำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak, 2551 : 20) ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน หรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์การหนึ่ง ๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และขับเคลื่อนไปสู่รูปธรรมได้ หากปราศจากแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาเป็นอย่างดีย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

จากความหมายที่นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายที่เหมือนกันและแตกต่างกันข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

2. ความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2544 :272) มีแนวคิดว่า กิจการหลายแห่งที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ก็อาจจะล้มเหลวได้ถ้าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมิได้กระทำอย่างเหมาะสม ซึ่งความสำคัญของงานในส่วนนี้สามารถพิจารณาควบคู่ไปกับงานวางแผนกลยุทธ์ได้ดังนี้

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ \ การวางแผนกลยุทธ์	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
มีความพร้อม	1 การบริหารกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จ	2 มีโอกาสล้มเหลวหรือสำเร็จได้
ไม่ได้เตรียมพร้อม	3 จะเกิดความยุ่งยากในการดำเนินงาน	4 การบริกลยุทธ์จะล้มเหลว

แผนภูมิที่ 13 แสดงความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 272.

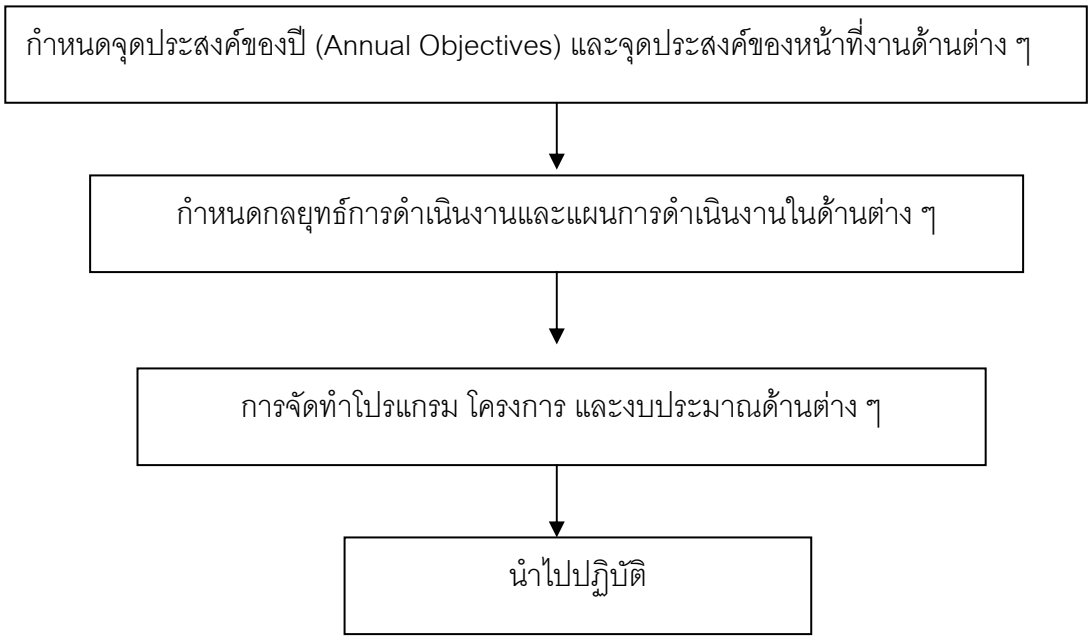
จากแผนภูมิที่ 13 จะเห็นได้ว่าถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์อย่างดี ถูกต้องเหมาะสมแล้ว และในขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความพร้อม การบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จก็คงเกิดขึ้นได้ไม่ยาก แต่ในทางตรงกันข้ามในช่องที่ 4 แสดงให้เห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ให้ดีตลาดจนไม่มีความพร้อมในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จก็คงเกิดขึ้นไม่ได้เช่นกัน และแม้ว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์มาก แต่ละเลยความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามช่องที่ 2 ก็จะทำให้เกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับในแผน หรืออาจเกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ สำหรับในช่องที่ 3 นั้นจะเห็นได้ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือเตรียมความพร้อมในตัวแผนกลยุทธ์เท่าไรนัก แต่ให้ความสำคัญในขั้นของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจจะทำให้สามารถแก้ไขแผนกลยุทธ์หรือปรับแผนนั้นให้เหมาะสมขึ้นมาได้ หรืออย่างน้อยก็ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อดำเนินการแก้ไขและปรับตัวในการวางแผนครั้งต่อ ๆ ไป

3. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 1-2) กล่าวถึงขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีขั้นตอนดังนี้ 1) การพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่ากลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ทำการประเมินตัวองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้หลายประการ อาทิเช่น โครงสร้างขององค์การในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้เพียงใด บุคลากรขององค์กรมีความสามารถและเหมาะสมต่อกลยุทธ์หรือไม่ องค์กรมีความสามารถหลักหรือความสามารถในการดำเนินตามกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในองค์การ ถ้าพบว่าปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การยังไม่มีความเหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ เช่น ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อหาวิธีทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (benchmarking) ทำการรื้อปรับระบบการดำเนินงานภายในองค์การ (reengineering) เมื่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้แล้ว ก็จะสามารถทำการประยุกต์ปฏิบัติ

ตามกลยุทธ์นั้น ๆ ในปีเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 331-334) กล่าวถึง รูปแบบยุทธวิธีของกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ (tactical aspects of strategy implementation) วิธีที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์การอย่างกว้าง ๆ มาปรับเปลี่ยนเป็นการกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน โดยจะดูที่ลักษณะของเป้าประสงค์ระยะสั้น และการกำหนดเป้าประสงค์แต่องค์การจะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้เป้าประสงค์ระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การแปลภารกิจขององค์การให้เป็นการกระทำ (translating a firm's mission into action) แม้ว่ากรรมวิธีในการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัท แต่ก็ยังมีความคล้ายคลึงกับ 2) แผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าประสงค์การทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ ขององค์การ หรือหมายถึงแผนที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยรวม ซึ่งกำหนดจุดประสงค์รวมและตำแหน่งขององค์การในสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมนั้น หรือเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์กลยุทธ์ (strategic goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร และกำหนดขอบเขตอย่างกว้างของกิจการ หรือเป็นแผนเพื่อแสดงความเข้าใจและระบุถึงความต้องการและทิศทางในระยะยาวขององค์การ หรือเป็นแผนระยะยาวซึ่งมีผลกระทบต่อแผนกต่าง ๆ ขององค์การ 3) การพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีความหมาย (development meaningful short-term objectives) การพัฒนาแผนระยะสั้น มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ขององค์การ จุดประสงค์ระยะสั้น เปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานดังต่อไปนี้ (1) เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ (2) มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำให้งานสำเร็จ (3) สามารถบรรลุเป้าประสงค์และมีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจ และจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยผลงานจะเพิ่มขึ้น ถ้าผู้บริหารได้รับการกระตุ้นให้บรรลุเป้าประสงค์ที่เจาะจง และยากที่จะบรรลุ แต่สามารถทำให้สำเร็จได้ จุดประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสมแต่องค์การจะต้องมีความยืดหยุ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมถึง 1) คู่แข่งขันที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนผลิตภัณฑ์เก่า 2) กฎหมายใหม่ซึ่งออกโดยรัฐบาล 3) การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค 4) เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นภายในองค์การ 5) การลาออกหรือการเสียชีวิตของผู้บริหารระดับหลัก 6) การทิ้งงาน 7) อุบัติเหตุในการผลิตการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ องค์การจะต้องปรับเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นระยะยาว เช่น ถ้ารัฐบาลได้ออกมาตรการควบคุมเงินเฟ้อกับสินค้าบางประเภท หรือออกกฎหมายควบคุมตลาดเงิน

ตลาดทุนย่อมมีผลกระทบกับบริษัทที่ทำธุรกิจอยู่ไม่ว่าจะเป็นธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หรือตลาดหุ้นก็จะได้รับผลกระทบ จึงทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ โดยการเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว แม้ว่าจุดประสงค์ระยะสั้นขององค์การจะคิดมารอบคอบเพียงใดก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาและเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจ จุดประสงค์ระยะสั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม 2) ต้องยึดติดหรือสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมขององค์การ ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายในแผนงานระยะยาวขององค์การ การรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์เดียวกันเป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งการที่องค์การจะบรรลุความสำเร็จดังกล่าว จะต้องตระหนักในหลาย ๆ เรื่องที่สำคัญ และจะต้องคำนึงความมีเหตุผลขององค์การ จึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้ 4) การยึดติดอย่างมีเหตุผล (logical consistency) การยึดติดอย่างเหตุผลจะอ้างถึงความสามารถของจุดประสงค์ระยะสั้น ที่จะทำให้จุดประสงค์ระยะยาวขององค์การประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสองส่วน 1) ทำให้จุดประสงค์ระยะยาวเป็นตัวชี้นำจุดประสงค์ระยะสั้น 2) มั่นใจว่ามาตรการในระยะสั้นยังยึดติดกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์การ ตัวอย่างของการแปลจุดประสงค์ระยะยาวเป็นระยะสั้นมีความสัมพันธ์กันระหว่างปลายของกลยุทธ์ระยะยาวกับความต้องการทางเงินของระยะสั้น การบรรลุเป้าประสงค์ระยะยาว (long-term goals) ในการขยายและการเจาะตลาด (market penetration) การลงทุนในโรงงานและอุปกรณ์เป็นสิ่งที่สำคัญ การหาทุนเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนอาจจะหาได้โดยการกู้ยืมหรือการออกหุ้น อย่างไรก็ตามการหาทุนก็ขึ้นอยู่กับผลปฏิบัติการในระยะสั้น หากผลกำไรต่อหุ้นสูง (earning-per-share) จะทำให้การหาทุนจากภายนอกทำได้ง่ายขึ้น สำหรับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 380) ได้กล่าวว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีขั้นตอนดังนี้ แผนภูมิที่ 14



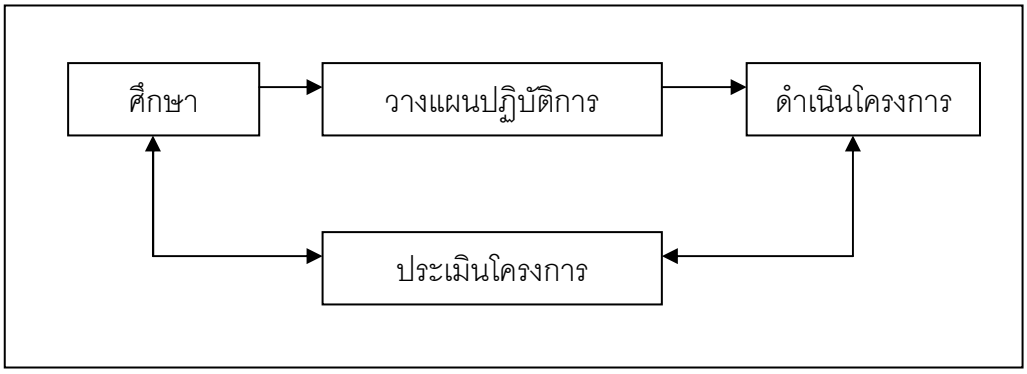
แผนภูมิที่ 14 แสดงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 370.

โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (annual objectives) ที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบของจุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์รวมทั้งกำหนดจุดประสงค์สำหรับงานในด้านต่าง ๆ (functional objectives) 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณ ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (contingency plans) ด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุดคือ พยายามถามตนเองว่า ถ้ามีเหตุสุดวิสัยเกิดขึ้น กิจการจะต้องทำอะไรบ้าง นั่นเอง (What it?) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์การโดยส่วนรวมแล้ว แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น 5) นำไปปฏิบัติ (take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้นั่นเอง นอกจากนั้น จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 168-169) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่

ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการหรือการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาด ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์การ ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้คือ 1) ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Who implements strategy?) ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การ ผู้ที่ทำการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน ซึ่งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะใช้คนในองค์การเป็นผู้ดำเนินการ เช่น รองประธานกรรมการเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจ โดยทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น 2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (What must be done?) ผู้จัดการแผนกหรือผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาโครงการ ค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน 3) ผู้ปฏิบัติควรต้องการดำเนินการอย่างไร (How are they going to do?) การที่จะนำแผนไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์การจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับจุดประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย ในช่วงเวลาเดียวกัน บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 189) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีงานสำคัญ 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) การมอบหมายกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ เพื่อให้นำไปแปลงเป็น “งานย่อย” หรือ “โปรแกรมงาน” พร้อมกับประมาณการค่าใช้จ่ายออกมาเป็น “งบประมาณ” และตระเตรียม “วิธีการทำงาน” ที่เหมาะสม 2) การตรวจสอบว่าในแต่ละกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัตินั้น “โครงสร้างองค์กร บุคลากร ตลอดจน วัฒนธรรม” ขององค์กรสอดคล้องต้องกันกับกลยุทธ์หรือไม่ สำหรับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) กล่าวว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน 2) การแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย” เมื่อจัดกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพแล้ว เจ้าภาพก็จะนำกลยุทธ์ไปแตกออกเป็นงานย่อยเรียกว่า โปรแกรมงาน (work program) โดยที่แต่ละโปรแกรมงานจะให้ผลผลิต (output) หนึ่งอย่าง ซึ่งผลผลิตของทุกโปรแกรมงานภายใต้กลยุทธ์หนึ่งควรต้องเชื่อมโยงกันจน

กลายเป็นผลผลิตของกลยุทธ์นั้น ค่าที่แต่ละโปรแกรมงานก่อให้เกิดผลผลิต ผลผลิตใด ๆ ย่อมเกิดจากการทำงานของกระบวนการ (process) อันหนึ่ง ซึ่งภายใต้กระบวนการนั้นประกอบด้วย “กิจกรรม” จำนวนหนึ่งที่เรียงร้อยกันอยู่ และกิจกรรมเหล่านี้จะกิน “ทรัพยากร” อันหมายถึง “เม็ดเงิน” หรือ “งบประมาณ” ในอีกนัยระยะหนึ่งนั่นเอง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเมื่อแตกกลยุทธ์เป็นโปรแกรมงานแล้ว เจ้าภาพก็ควรทำประมาณการค่าใช้จ่าย (budget) ของโปรแกรมงานนั้น ๆ ขึ้นด้วยเมื่อแตกกลยุทธ์เป็นโปรแกรมงาน และประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วก็จะตามมาด้วยการทบทวนวิธีการทำงาน (procedures) ต่าง ๆ ที่มีมาแต่เดิมยังสนองกลยุทธ์อยู่หรือไม่ ซึ่งเจ้าภาพอาจใช้จังหวะนี้ปรับปรุง procedure ให้เหมาะสมไปในคราวเดียวกัน การดำเนินการตามองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผนวกกับแนวคิดในการให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม จะนำไปสู่การ implement กลยุทธ์ที่ได้ผลดี นอกจากนี้ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 176-178) กล่าวว่า ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (understanding strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) กำหนดแผนปฏิบัติการ (planning the action plan) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ดำเนินงานตามแผน (plan execution) ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องตื่นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้หัวหน้าโครงการต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเกิดความเข้าใจ ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน และองค์การจะได้รับถ้าดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ 4) ประเมินโครงการ (project evaluation) ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและ

ตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า “การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด” เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเพียงแนวทางที่ช่วยให้ผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 15 แสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยู เคชั่น, 2548), 177.

ไปปฏิบัติมีกรอบความคิดในการทำงานและสามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น ในความเป็นจริงการดำเนินกลยุทธ์มีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าที่กล่าวไว้มาก ดังนั้นผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถวางแผนปฏิบัติการอย่างรอบคอบพร้อมกับมีความยืดหยุ่นที่จะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการพลวัตของสถานการณ์ ประการสำคัญ การที่บุคคลจะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องหมั่นเรียนรู้และฝึกฝน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและสามารถนำพาทีมงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ต้องการ สำหรับเรื่องการบริหารโครงการนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดย ใบศรี พันเทศ (2543 : 89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคามในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบโครงการ หรือเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกลงทุนในโครงการแต่ละโครงการ โดยใช้งบประมาณฐานศูนย์เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดรวมทั้งบรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะงบประมาณฐานศูนย์ มุ่งให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ในแต่ละปี

ซึ่งโครงการเหล่านั้นจะต้องแสดงรายละเอียดของกิจกรรมพร้อมทั้งทรัพยากรที่คาดว่าจะใช้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการ โดยคำนึงถึงความจริงในภาวะปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งในกระบวนการบริหารจัดการมีความเป็นอิสระคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานอกจากนี้ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548 : 26) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) เริ่มจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัดทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) 2) การปฏิบัติการ (take Action) เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้

จากขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดประสงค์ระยะสั้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 3) การปฏิบัติการตามแผน 4) การประเมินโครงการและแผน

4. องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้หลายท่าน มีทั้งให้แนวคิดที่เหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

4.1 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (host)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) กล่าวว่า การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชั่นต่าง ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ CEO มอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง ในทางปฏิบัติเจ้าภาพหลักจะมีอำนาจในการเรียกเจ้าภาพร่วมที่เหลือมาประชุมเพื่อแบ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้น ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงาน และรายงานความคืบหน้าของการ implement กลยุทธ์นั้นต่อที่ประชุมผู้บริหารตามเวลาที่กำหนด จะเห็นว่าวิธีมอบหมายงานเช่นนี้แตกต่างจากกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ (ongoing activities) ซึ่งแต่ละหน่วยงานดำเนินอยู่เป็นกิจวัตร (routine) งานกลยุทธ์ที่มอบหมายให้หลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยตอกย้ำให้แต่

ละหน่วยงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์และภารกิจที่พวกเขามีร่วมกัน (shared vision) สำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 276, 359) มีแนวคิดว่า หน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจน หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ว่าจะต้องติดต่อกับผู้ใด เมื่อไร และด้วยเหตุใด รวมทั้งเข้าใจงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่นด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบผลสำเร็จ เกิดการประสานงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันและการถ่ายโอนความรู้ส่งผลทำให้องค์การมีความสามารถองค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่าง ๆ อะไรบ้าง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบอย่างชัดเจน มีความจำเป็นมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้น สตีเฟ่น พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins 2548 : 187) มีแนวคิดว่า การเปลี่ยนผู้บริหารหรือการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้บริหารใหม่รับผิดชอบจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากผู้บริหารใหม่จะนำค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การใหม่เข้ามาในหน่วยงานได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพาณี สฤษฏ์พานิช (2546 : 402) มีแนวคิดว่า การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์จะมอบอำนาจให้มากน้อยแค่ไหน จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การเท่านั้น และสำหรับ แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 14-16) มีแนวคิดว่า การกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์การ สามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างรางวัลขององค์การ (motivational payoff) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 348) มีแนวคิดว่า กระบวนการควบคุมจะไม่เกิดประสิทธิผลใด ๆ หากไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบและการกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นความชัดเจนในความรับผิดชอบและการกำกับดูแลเพื่อเกิดระบบควบคุมที่มีประสิทธิผลจึงเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

4.2 การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (selection of best strategy)

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) กล่าวว่า หลังจากได้ทำการวางแผนกลยุทธ์และวิเคราะห์กลยุทธ์แต่ละชนิดแล้วจะต้องมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำมาใช้และปฏิบัติ โดยมีข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงก่อนทำการเลือกกลยุทธ์มีดังนี้ 1) กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจและจุดประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการหรือไม่

ถ้าไม่สอดคล้องกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ ๆ 2) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การหรือไม่ 3) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรภายใน วัฒนธรรมองค์การหรือไม่ กลยุทธ์ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ทุกประการแต่ไม่ควรจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น 4) กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่ 5) กลยุทธ์มีความขัดแย้งกับเหตุการณ์อย่างอื่นขององค์การหรือไม่ 6) กลยุทธ์ย่อยแต่ละอย่างมีความสอดคล้องกันหรือไม่ 7) กลยุทธ์ที่จะเลือกมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีตปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตหรือไม่ 8) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ 9) ช่วงเวลาที่นำเอากลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ 10) กลยุทธ์ที่เลือกเลียนแบบของคู่แข่งหรือไม่ สำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) กลยุทธ์คือตัวขับเคลื่อนพื้นฐาน ทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มต้นจากกลยุทธ์ การดำเนินการกลยุทธ์จะไม่เกิดขึ้นจนกว่าองค์การหนึ่งจะมีกิจกรรมบางอย่างที่ต้องดำเนินการ กลยุทธ์ที่ไร้ประสิทธิผลก่อให้เกิดการดำเนินงานและผลลัพธ์บั้นปลายที่ด้อยคุณค่า ด้วยเหตุนี้จึงต้องเน้นการมีกลยุทธ์ที่ดีเป็นประการแรก

4.3 การทำความเข้าใจกลยุทธ์ก่อนนำไปปฏิบัติ (understanding strategy)

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 176-178) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้องประสานงานให้กลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์การ โดยที่ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (understanding strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเฉพาะบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาของธุรกิจ เนื่องจากในทางปฏิบัติ ช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติเป็นปัญหาสำคัญของความล้มเหลวในการประยุกต์กลยุทธ์กับชีวิตจริง โดยที่ความแตกต่างอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับความจริง ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติ เป็นต้น นอกจากนั้น เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า กระบวนการในการจัดการกลยุทธ์ไม่ได้จบสิ้นเมื่อบริษัทตัดสินใจว่ากลยุทธ์อะไรที่จะนำไปปฏิบัติ เราจำเป็นต้องแปรเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำ การแปรเปลี่ยนจะทำได้ง่ายมากถ้าผู้จัดการและพนักงานของบริษัทนั้น

เข้าใจถึงตัวธุรกิจ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมการสร้างกลยุทธ์ที่กระทำเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าปราศจากความเข้าใจและคำมั่นสัญญาความพยายามในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะพบกับปัญหา แนวคิดและเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์ไม่ได้แตกต่างกันมากนักสำหรับองค์กรที่แสวงหากำไร และไม่แสวงหากำไรไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็มีความหลากหลายตามชนิดและขนาดขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความต้องการในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ เช่น เพื่อเปลี่ยนแปลงยอดขาด เพิ่มแผนกใหม่ การยกเลิกสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย การจ้างพนักงานใหม่ การเปลี่ยนกลยุทธ์ในการกำหนดราคาขององค์กร การพัฒนางบประมาณด้านการเงิน การพัฒนาผลประโยชน์สำหรับพนักงาน การสร้างขั้นตอนการควบคุมต้นทุน การเปลี่ยนกลยุทธ์โฆษณา การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสบายใหม่ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การสับเปลี่ยนผู้จัดการระหว่างแผนกและการสร้างระบบข้อมูล เป็นต้น ชนิดของกิจกรรมเหล่านี้จะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในองค์กรที่เป็นการบริการ และรัฐบาล

4.4 การทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้นก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ องค์การควรมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น และก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติ องค์การควรมีการผลพิจารณาประเด็นต่าง ๆ คือ 1) ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ที่เสนอใหม่แตกต่างไปจากกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์เดิมมากน้อยเพียงใด การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ อาจจำแนกได้ 5 ระดับ ภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกันดังนี้ ระดับที่ 1 การคงความต่อเนื่อง (continuation strategy) เหมาะสมกับกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของผลิตภัณฑ์และการตลาด เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเสริมและเผยแพร่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กลยุทธ์ใหม่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลยุทธ์เดิม ระดับที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ (routine strategy change) มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ แต่มีการเปลี่ยนแปลงการตลาด เป็นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม เช่น การเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการโฆษณา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ลารบริการขององค์การนั้นยังคงเป็นที่สนใจของผู้รับบริการ ระดับที่ 3 การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต (limited strategy change) มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกกลยุทธ์

ใหม่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ ลักษณะขององค์กร แต่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาดด้วย เป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรม เช่น บริษัทด้านอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ผลิตเครื่องเล่น CD แทนเครื่องเล่นแผ่นเสียง หรือบริษัทด้านอุตสาหกรรมการถ่ายภาพผลิตกล้องถ่ายภาพแบบดิจิตอลด้วยคอมพิวเตอร์แทนกล้องถ่ายรูปด้วยฟิล์ม ระดับที่ 4 การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง (radical strategy change) มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ แต่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การซึ่งมีผลต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการตลาด มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน/โครงการ โดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกงาน/โครงการ เช่น องค์การหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการขององค์การหนึ่ง ซึ่งดำเนินกิจการประเภทเดียวกันแต่ต่างชนิดกันแล้วทำการรวมองค์การพร้อมกับจัดโครงสร้างองค์การใหม่ ระดับที่ 5 การเปลี่ยนทิศทางขององค์การ (organizational redirection) มีความเหมาะสมในกรณีที่แผนกลยุทธ์ใหม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการ มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานโดยเน้นการเพิ่มหรือการยกเลิกแผนงาน การเลิกกิจการเดิมแล้วทำกิจการใหม่ ซึ่งมีผลต่อลักษณะขององค์การ และกระทบต่อลักษณะผลิตภัณฑ์และการตลาด

4.5 การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (Action Plan)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) มีความสำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ และระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวในระบบปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักที่จะต้องศึกษาตามหลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนี้ 1) องค์กรกำหนดจุดประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (impact) ไว้ชัดเจนโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนขององค์การ การประเมินผลระดับองค์กร การปรับแผนงานขององค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทกระดับ 2) องค์กรจำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีจุดประสงค์ของงานและมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน (outcome) ไว้ชัดเจนโดยรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 3) องค์กรจัดทำผังการปฏิบัติงาน (gantt chart) โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นทางการเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน 4) องค์กรจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) เพื่อเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงานเดียวกัน 5) องค์กรจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 6) องค์กรมีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน 7) องค์กรจัดสรรบุคลากรเพื่อ

ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร 8) องค์กรจัดการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 9) องค์กรจัดทำตัวชี้วัดผลผลิต (output) ในแต่ละขั้นตอนของงานที่สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล ประเด็นหลักเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และการดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีทักษะและแรงจูงใจจะเป็นวิธีการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของแผนงานที่จัดทำขึ้นและการปรับแผนงานที่อาจมีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548 : 26) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) เริ่มจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าประสงค์ผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อยสองระดับ ได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน นอกจากนั้น วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 253-254) กล่าวว่า กิจกรรมสามารถบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์โดยการวางแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานระบุว่าควรมีการกระทำใด โดยใคร ช่วงเวลาเท่าไร และมีผลลัพธ์อะไรที่คาดการณ์ไว้ เมื่อเลือกโปรแกรมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วควรมีการวางแผนปฏิบัติงาน

4.6 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 61) กล่าวว่า การบริหารองค์การผู้บริหารขององค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคตว่าองค์การกำลังจะมุ่งไปทิศทางใด กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ จัดวางกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนการวางแผนงานและโครงการ หลังจากนั้นจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ตลอดจนการพัฒนา

บุคลากรและการนำเอาเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์การจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเพื่อทำให้การบริหารองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ มีแนวคิดว่า แม้วัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์การจะคิดมารอบคอบเพียงใดก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาและความเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจ สำหรับแนวคิดของเฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีเป็นกิจกรรมที่กระจายอำนาจ (decentralized activity) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานทั้งหมดในองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์สามารถนำไปสู่การยอมรับและคำมั่นสัญญาได้ จุดประสงค์ประจำปีควรสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานและผู้จัดการ และจะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน นอกจากนั้น ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 44) มีแนวคิดว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจะช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์การมีความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำการตัดสินใจการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และพัฒนาประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลุกซ์ ริชาร์ด (Luecke Richard and David J. Collis 2549 : 130) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดจากแผนปฏิบัติการระบุเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นการดำเนินการให้ชัดเจน และวัดความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิตที่จำเป็นเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามที่กำหนดไว้ในแผน และทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่งขันมีความสามารถองค์การ สำหรับ ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544 : 76) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การใช้เป็นแนวทางขั้นพื้นฐานสำหรับการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารใช้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในองค์การถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนถ้าทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ เดวิด เฟรค อาร์ (David Fred R. 2548 : 206) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะต้องเชื่อมกับการให้รางวัลจูงใจ เพื่อที่จะให้พนักงานและผู้จัดการสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรบินิเอก ลอเรนซ์ จี (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 347) มีแนวคิดว่า เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์

ระยะสั้นของกลยุทธ์ควรผูกโยงเข้ากับระบบค่าตอนแทนการจูงใจ หากดำเนินการในลักษณะนี้ได้จะสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในทุก ๆ ระดับทั่วทั้งองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2005 :335) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นการแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติ โดยตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติให้อยู่ภายในปีนี้ ถ้ามีการกำหนดที่ดี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะจะจ่างชัด ซึ่งจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีพลังในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล และนอกจากนั้น ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2547 : 9-10) กล่าวว่า เป้าหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์คือการเปลี่ยนคำแถลงการณ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และภารกิจของธุรกิจเป็นเป้าหมายการประกอบการเฉพาะ การกำหนดวัตถุประสงค์และประเมินว่ามันประสบผลหรือไม่ช่วยให้ผู้จัดการติดตามความก้าวหน้าขององค์กร ผู้จัดการของบริษัทที่ผลประกอบการดีที่สุดมีแนวโน้มกำหนดวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดความพยายามมากกว่าเดิมและมีวินัย ความท้าทายในการบรรลุเป้าหมายที่ยากทำให้องค์กรมีความสร้างสรรค์มากขึ้น แสดงความกระตือรือร้นมากขึ้นในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการเงินและตำแหน่งทางธุรกิจและมุ่งเน้นที่การกระทำมากขึ้น ผู้จัดการทุกคนต้องกำหนดเป้าหมาย เมื่อวัตถุประสงค์ของบริษัทถูกแบ่งย่อยเป็นเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละหน่วยในองค์กรผู้จัดการระดับต่ำกว่าก็ต้องรับผิดชอบทำตามเป้า สถานการณ์ในอุดมคติคือความพยายามร่วมกันเป็นทีมซึ่งหน่วยย่อยขององค์กรพยายามผลิตผลลัพธ์ที่หน่วยรับผิดชอบที่มีส่วนทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายหลักและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีเป็นกิจกรรมที่กระจายอำนาจ (decentralized activity) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานทั้งหมดในองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์สามารถนำไปสู่การยอมรับและคำมั่นสัญญาได้ จุดประสงค์ประจำปีมีความจำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะว่า 1) เป็นพื้นฐานในการจัดสรรทรัพยากร 2) เป็นกลไกพื้นฐานในการประสานในผลงานของผู้จัดการ 3) เป็นเครื่องมือในการตรวจดูความคืบหน้าในการบรรลุจุดประสงค์ระยะยาว 4) กำหนดลำดับความสำคัญขององค์กร และแผนก การคำนึงถึงเวลาและความพยายามควรให้ความสนใจเพื่อที่จะสร้าง ความมั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ประจำปีสามารถสอดคล้องอย่างดีกับจุดประสงค์ในระยะยาว และสนับสนุนให้กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดและการสื่อสารจุดประสงค์อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่สำคัญในทุกประเภทและทุกขนาดของธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จ จุดประสงค์ประจำปีในองค์กรส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกันคือจะระบุในเชิงของผลกำไร การเติบโต และส่วนครองตลาดในเชิงสัดส่วนของธุรกิจ จุดประสงค์ประจำปีควรสามารถ

วัดได้ มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผล ท้าทายชัดเจน สื่อสารทั่วทั้งองค์กร บ่งบอกเวลาที่เหมาะสม และมีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษในแบบเดียวกัน บ่อยครั้งจุดประสงค์มีการกำหนดแบบไม่เฉพาะเจาะจง ซึ่งให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานน้อยมาก เช่น ปรับปรุงการสื่อสาร หรือปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งมันไม่ชัดเจนหรือสามารถวัดได้ จุดประสงค์ควรระบุในด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา และสามารถพิสูจน์ได้ ควรหลีกเลี่ยงรูปแบบของการใช้คำว่ามากที่สุด น้อยที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ และเพียงพอ จุดประสงค์ประจำปีควรสอดคล้องกับค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานและผู้จัดการ และจะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน การมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากไม่ใช่ว่าจะดีที่สุดเสมอไป ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงคุณภาพหรือการลดต้นทุนอาจจะมีความสำคัญกว่าปริมาณ และสิ่งที่สำคัญคือจะต้องเชื่อมการให้รางวัลและการลงโทษกับจุดประสงค์ประจำปีเพื่อที่จะให้พนักงานและผู้จัดการสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุจุดประสงค์ประจำปีเพื่อที่จะให้พนักงานและผู้จัดการสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุจุดประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามจุดประสงค์ประจำปีที่ชัดเจนไม่ได้รับประกันว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จด้วย แต่เป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ที่ว่าจุดมุ่งหมายของบุคคลกับองค์กรสามารถจะประสบความสำเร็จ การเน้นมากเกินไปในการบรรลุถึงจุดประสงค์สามารถส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมได้เช่น การปลอมแปลงตัวเลข การบิดเบียนข้อมูล และปล่อยให้จุดประสงค์จบด้วยตัวของมันเอง ผู้จัดการจะต้องถูกเตือนถึงปัญหาที่สำคัญเหล่านี้ สำหรับ แพร็ค และ โรบินสัน Fearce and Robinson (2548 : 335-387) กล่าวว่า เมื่อกลยุทธ์สอดคล้องกับชุดของจุดประสงค์ระยะยาว กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเข้าสู่ระยะใหม่ที่สำคัญนั่นก็คือการแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อเขาได้ทำสี่ประการดังต่อไปนี้ได้ดี 1) จุดประสงค์ระยะสั้นเป็นการแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติ โดยตั้งเป้าประสงค์ของการปฏิบัติให้อยู่ภายในปีนี้ ถ้ามีการกำหนดที่ดี จุดประสงค์ดังกล่าวจะกระจ่างชัด ซึ่งมันจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีพลังในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล จุดประสงค์ระยะสั้นจะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างน้อย 3 วิธี วิธีแรกคือ จุดประสงค์ระยะสั้นจะช่วยทำให้สามารถปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ระยะยาวได้ ถ้าเราต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้น 20% ภายในระยะเวลา 5 ปี เป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ของรายได้ที่เราต้องการในแต่ละปี แต่ละเดือน หรือแต่ละสัปดาห์นั้นจะต้องกำหนดว่าเป็นอย่างไรเพื่อที่เป็นตัวชี้ว่าเราเติบโตอย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ วิธีที่ 2 ข้ออภิปรายและข้อตกลงเกี่ยวกับกับจุดประสงค์ระยะสั้นจะช่วยในการหยิบยกเอาประเด็นและข้อขัดแย้งที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งโดย

ปกติแล้วจะต้องใช้การประสานงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความบกพร่องต่อหน้าที่อื่น ๆ ที่จะตามมา วิธีที่ 3 ก็คือจุดประสงค์ระยะสั้นจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมันจะระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลจากการปฏิบัติงานตามแผนที่วางเอาไว้หรือตามหน้าที่ซึ่งสามารถใช้ในการสร้างผลตอบรับมาตรการตรวจแก้ และการประเมินที่ความเกี่ยวข้องและมีการยอมรับมากขึ้น จุดประสงค์ระยะสั้นนั้นโดยปกติแล้วจะใช้ควบคู่กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มจุดประสงค์ดังกล่าวด้วยสามวิธี วิธีแรก แผนการปฏิบัติงานนั้นโดยทั่วไปจะระบุวิธีระดับหน้าที่และกิจกรรมที่จะต้องกระทำในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า หรือไตรมาสหน้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จุดที่สำคัญก็คือ ความเฉพาะเจาะจง ซึ่งหมายถึงงานที่จะต้องกระทำอย่างแน่นอนนั่นเอง เราสามารถตรวจสอบกลวิธีระดับหน้าที่ได้ในหัวข้อต่อไป วิธีที่ 2 แผนปฏิบัติการก็คือการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อความสมบูรณ์เมื่อใดความพยายามเริ่มต้นขึ้น และเมื่อใดผลลัพธ์จะเสร็จตามที่คาดหวัง วิธีที่ 3 คือแผนปฏิบัติงานซึ่งจะต้องระบุว่าใครจะรับผิดชอบและมีหน้าที่อะไรที่ต้องกระทำในแผนนั้น

4.7 **การปฏิบัติตามแผน** (Tack Action)

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548 : 26) กล่าวว่า การปฏิบัติการ (take Action) เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และการปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

4.8 **ความสามารถองค์การ** (Capability Organization)

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) กล่าวว่า ความสามารถขององค์การที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงการมีทักษะและความสามารถต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ รวมทั้งระบบการบริหารและการดำเนินงานภายในขององค์กรเองก็จะต้องมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างองค์กรของตนเองให้มีความสามารถและ

ประสิทธิภาพก่อน โดยในการสร้างองค์กรจะต้องเริ่มจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยจะต้องเลือกบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ จากนั้นจะต้องเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความสามารถหลักขององค์กรตามที่องค์กรต้องการ และประการสุดท้าย กระบวนการในการทำงาน และการตัดสินใจที่เหมาะสมและเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กรหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้แก่การเสริมสร้างทักษะและความสามารถให้กับตัวองค์กร โดยผ่านมาจากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร การที่องค์กรมีทักษะหรือความสามารถเหนือกว่าคู่แข่งขันนั้นคือการที่องค์กรสามารถกระทำกิจกรรมใด ๆ ได้ดีกว่าคู่แข่งขัน นอกเหนือจากการที่องค์กรจะต้องมีการจัดทำกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งแล้ว องค์กรธุรกิจจะต้องนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติด้วยทักษะและความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งขันด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ากลยุทธ์ขององค์กรและคู่แข่งขันมีความเหมือนหรือคล้ายกันอย่างมากแล้วความแตกต่างระหว่างทั้งสององค์กรก็จะอยู่ที่ทักษะและความสามารถในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้น ซึ่งการสร้างความสามารถหลักขององค์กรก็เป็นวิธีประการหนึ่งในการเอาชนะคู่แข่งในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ความสามารถหลักขององค์กรสามารถพิจารณาได้ในหลายลักษณะ อาทิเช่น ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสามารถในการผลิต การให้บริการหลังการขายที่ดี ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความสามารถในการลดต้นทุน ความสามารถในด้านการตลาด ความรอบรู้ในเทคโนโลยีบางประการ เป็นต้น สำหรับ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) กล่าวว่า การประสานสอดคล้องภายในองค์กร (organizational alignment) ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์ตรวจดูปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยละเอียดว่ามีการประสานสอดคล้องกันหรือไม่ การที่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรไม่ประสานสอดคล้องหรือไม่สนับสนุนการดำเนินการของส่วนอื่น ๆ หรือมีความบกพร่อง ย่อมส่งผลให้การดำเนินการในส่วนอื่น ๆ สะดุด ติดขัด และไม่สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด หากผู้บริหารพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกัน จะต้องเริ่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการขององค์กรได้ตามที่ประสงค์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกัน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง (structure) ระบบต่าง ๆ ขององค์กร (system) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) ทักษะของบุคลากร (skills) สไตล์การทำงาน (style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (shared value) นอกจากนั้น กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 244-245) กล่าวว่า สมรรถภาพหรือความสามารถขององค์การเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างลักษณะการการ

วิเคราะห์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีสมรรถภาพองค์การที่ดีทำให้องค์กรสามารถทำกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้ลุล่วงได้ การมีสมรรถภาพจำเป็นต่อองค์กรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การมีสมรรถภาพองค์การที่ดีขึ้นอยู่กับระบบ ทฤษฎีระบบทั่วไปกล่าวว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากปัญหาด้านระบบไม่ใช่แค่อาการที่เราสังเกตเห็น เช่นคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการอาจแก้ไขได้โดยการติดตั้งเครื่องตรวจสอบคุณภาพแต่สาเหตุหลักมักเป็นหนึ่งในระบบหรือกระบวนการ ควรมีการติดตามดูปัญหาไปถึงสาเหตุด้านระบบและแก้ไขที่ตรงนั้น การมีระบบที่ดีอย่างเดียวไม่เพียงพอแต่ต้องมีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย Huggard สรุปว่าการใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีสิ่งต่อไปนี้ กระบวนการชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการและเทคนิค คนต้องรับผิดชอบงานของตน ระบบควบคุมที่ดี การวัดประสิทธิแผนภูมิที่เข้มงวด วัฒนธรรมการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ระบบการตัดสินใจ Hubbard กล่าวว่าการบริหารที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วขึ้นอยู่กับระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อองค์กรที่มีชัยชนะ สำหรับ ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 359-360) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลักขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความสามารถ ความสามารถในการแข่งขันที่มากกว่าเพียงพอ และองค์กรภายในที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์กรที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญเสมอในการบริหารกลยุทธ์ การกระทำ 3 อย่างในการสร้างองค์กรที่สำคัญคือ 1) การหาพนักงานให้องค์กรคือการสร้างทีมบริหารที่แข็งแรงและการคัดสรรและรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะด้านเทคนิคและสติปัญญาที่เป็นที่ต้องการ 2) การสร้างความสามารถหลักและความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้เกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี 3) การวางโครงสร้างองค์กรและความพยายามในการทำงาน การจัดหน้าที่และกระบวนการทางธุรกิจ กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าและการตัดสินใจในลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น ครีทเท็นเด็น (Crittenden and Crittenden 2551 : 301-309) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างองค์การที่มีสมรรถภาพ : 8 วิธีของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยค้นพบดังนี้ 1. การบูรณาการข้ามสายงานและการร่วมมือกัน 2) การสร้างองค์กรเรียนรู้และการปฏิบัติที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การติดตั้งระบบสนับสนุนกลยุทธ์ 4) การสร้างนโยบายสนับสนุนกลยุทธ์ 5) การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การเข้าใจว่าเมื่อไรและที่ไหนที่ควรจะจัดสรรทรัพยากรให้ 7) การให้รางวัลในความสำเร็จ 8) การจัดระเบียบวัฒนธรรมองค์การ สำหรับ บอย (Boyce 2007 : 1-8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทุนทางปัญญาและสมรรถภาพขององค์กรเพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสำหรับบริษัทยา ผลการวิจัยพบว่า การแข่งขันในปัจจุบันบังคับให้

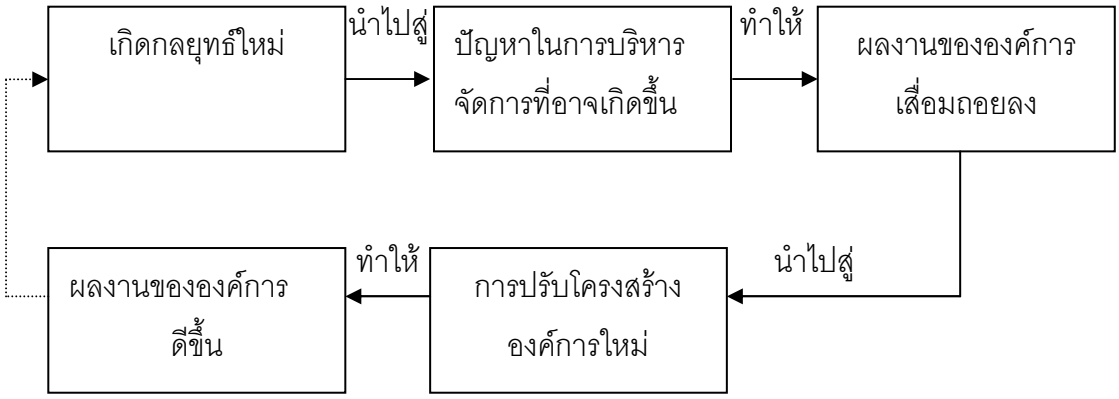
องค์กรต้องมีความสร้างสรรค์มากขึ้นเรื่อย ๆ ทางกลยุทธ์ ในขณะที่ธุรกิจกำลังเรียนรู้ที่จะพัฒนาวิธีการบริการลูกค้า องค์กรยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเพิ่มการปฏิบัติการและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์และบริการที่เคยมีลักษณะไม่เหมือนใคร ปัจจุบันกำลังถูกเลียนแบบพันธมิตรด้านกลยุทธ์กำลังเพิ่มขึ้น กระบวนการทางเทคโนโลยีกำลังพัฒนาอย่างมหาศาล และบริษัทกำลังลงทุนในทรัพย์สินที่จับต้องได้มากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยเหตุนี้การที่ตัวเองจะสามารถแข่งขันได้องค์กรจะต้องรักษาสมรรถภาพขององค์กรและเสริมสร้างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีศักยภาพหลักและสมรรถภาพขององค์กรเหนือกว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

4.9 **ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์** (Structural)

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปจะมีอยู่ไม่กี่ลักษณะแต่เมื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานโดยละเอียดแล้วจะพบว่าโครงสร้างของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่ไม่เหมือนกันและมีลักษณะที่เป็นเฉพาะตัวสำหรับแต่ละองค์กรซึ่งความแตกต่างของแต่ละองค์กรนี้เกิดขึ้นจากรูปแบบของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง และปัจจัยภายในต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงาน และปัจจัยภายในต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานของแต่ละองค์กรยังขึ้นอยู่กับกิจกรรมและความสามารถหลักของแต่ละองค์กร ดังนั้นโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานของแต่ละแห่งจึงมีความเป็นเอกลักษณ์และเฉพาะตัว จากผลการวิจัยและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารและนักวิชาการทั้งหลายจะพบว่าการออกแบบโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กรจะต้องเป็นไปตามลักษณะของกลยุทธ์ขององค์กร จากผลการวิจัยของ เอลเฟรด ชานเดอร์ (Alfred Chandler) พบว่าการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ขององค์กรจะนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ในด้านการบริหาร ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือออกแบบโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้กลยุทธ์นั้นดำเนินงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ จากผลการศึกษาบริษัทขนาดใหญ่กว่า 70 บริษัทพบว่าโครงสร้างขององค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์ขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างนี้จะเกิดขึ้นหลังจากมีปัญหาในการดำเนินงานเกิดขึ้นจนทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ซึ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงไปนี้มักจะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน นั้นคือ การจัดทำกลยุทธ์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดปัญหาในด้านการบริหารงาน ทำให้ผลการดำเนินงานและกำไรลดลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการทำงาน และนำไปสู่การดำเนินงานและกำไรในระดับเดิมและสามารถปฏิบัติตามกล

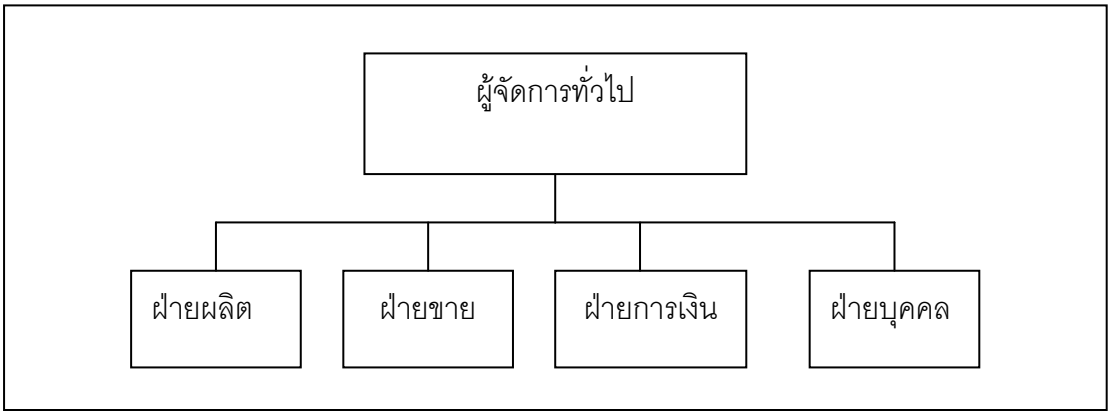
ยุทธ์ที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องประเมินโครงสร้างการทำงานภายในขององค์กรเสียใหม่ เนื่องจากกลยุทธ์ใหม่ ๆ มักจะก่อให้เกิดกิจกรรมหลักใหม่ ๆ รวมทั้งต้องการทักษะในการดำเนินงานแบบใหม่ ซึ่งถ้าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้รับการพิจารณา ก็ย่อมจะนำไปสู่ปัญหาในการดำเนินงานได้ในที่สุด กรณีข่าวการปรับผังองค์กรของชินวัตรเป็นตัวอย่างที่ไว้อย่างชัดเจนของการปรับโครงสร้างองค์กรตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งยังเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นอย่างชัดด้วยอีกว่ากลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดโครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (strategic business unit) นอกจากโครงสร้างองค์กรแบบพื้นฐานคือ simple, functional, divisional แล้ว ยังมีโครงสร้างองค์กรรูปแบบอื่นอีกที่จะช่วยประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบใหม่นี้เหมาะสมต่อสภาพการดำเนินงานที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงเนื่องจาก 1) สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นและรุนแรงขึ้น 2) มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มากขึ้น 3) การดำเนินธุรกิจครอบคลุมประเทศต่าง ๆ มากขึ้น 4) องค์กรหนึ่ง ๆ มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลายประเภทมากขึ้น 5) พัฒนาการที่ดีขึ้นของผู้บริหารและพนักงานก่อให้เกิดสภาพโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ที่นิยมใช้ได้แก่ strategic business unit และ network (Cluster, boundaryless, virtual, barrier-free) organization การจัดโครงสร้างแบบ SUB (strategic business unit) อาจจะมีขนาดหรือระดับได้หลายประเภท หลักสำคัญของ SUB ได้แก่ การกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจให้เป็นไปตามพื้นฐานของกลยุทธ์แทนที่จะกระจายอำนาจตามขนาดหรือขยายโครงสร้างองค์กรตามแนวราบ นอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) ยังกล่าวว่า รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์จะถูกนำไปปฏิบัติผ่านการออกแบบโครงสร้างขององค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้างปัจจุบันขององค์การอาจไม่มีประสิทธิผลสำหรับปฏิบัติงานอีกต่อไป สัญญาณของโครงสร้างองค์กรที่ไม่มีประสิทธิผล เช่น การมีระดับการบริหารจัดการมากเกินไป มีการประชุมมากเกินไป มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงานมากเกินไป เกิดความล้มเหลวในการบรรลุจุดประสงค์มากเกินไปการเลือกรูปแบบโครงสร้างและระบบการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างและรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ การออกแบบโครงสร้างขององค์กรยังมีผลต่อต้นทุนการบริหารและรายได้ขององค์การอีกด้วย นอกจากนี้ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) ได้กล่าวถึง เอลเฟรด ชานเดอร์ Alfed Chandler ได้ทำการศึกษาบริษัทขนาด

ใหญ่ในอเมริกา จำนวน 70 แห่ง พบว่า โครงสร้างนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การด้วย เพราะโครงสร้างต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังความสัมพันธ์ในภาพข้างล่างนี้ และความสัมพันธ์นี้จะเกิดขึ้นเป็นวงจรซ้ำไปตามการพัฒนาหรือการเจริญเติบโตขององค์การ ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ 1) โครงสร้างมีความสำคัญอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์การ นอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือที่ใช้รองรับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังต่อไปนี้ 2) ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังเช่น กรณีที่จัดโครงสร้างแบบ Product Team Structure จะช่วยให้บริษัท Crysler พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำลง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย 3) ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานลงได้ เพราะมีหน่วยงานไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ ไม่ได้มีมากไปหรือน้อยไป 4) ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (innovations) ให้เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น เช่น โครงสร้างแบบ Product Team Structure 5) ช่วยให้การประสานงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 6) ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น เช่น กรณีโครงสร้างแบบเครือข่าย ประเภทของโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การอาจแบ่งได้หลายประเภทดังต่อไปนี้ 1)โครงสร้างอย่างง่าย (simple structure) จะเป็นโครงสร้างอย่างง่ายที่มักพบในกิจการขนาดเล็กลักษณะงานไม่ค่อยซับซ้อน เจ้าของจะเป็นผู้บริหารงาน (owner manager) และเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาพนักงานโดยตรง มักจะไม่มีการแบ่งงานออกเป็นแผนกหรือฝ่ายอย่างชัดเจนนัก ตามแผนภูมิที่ 16



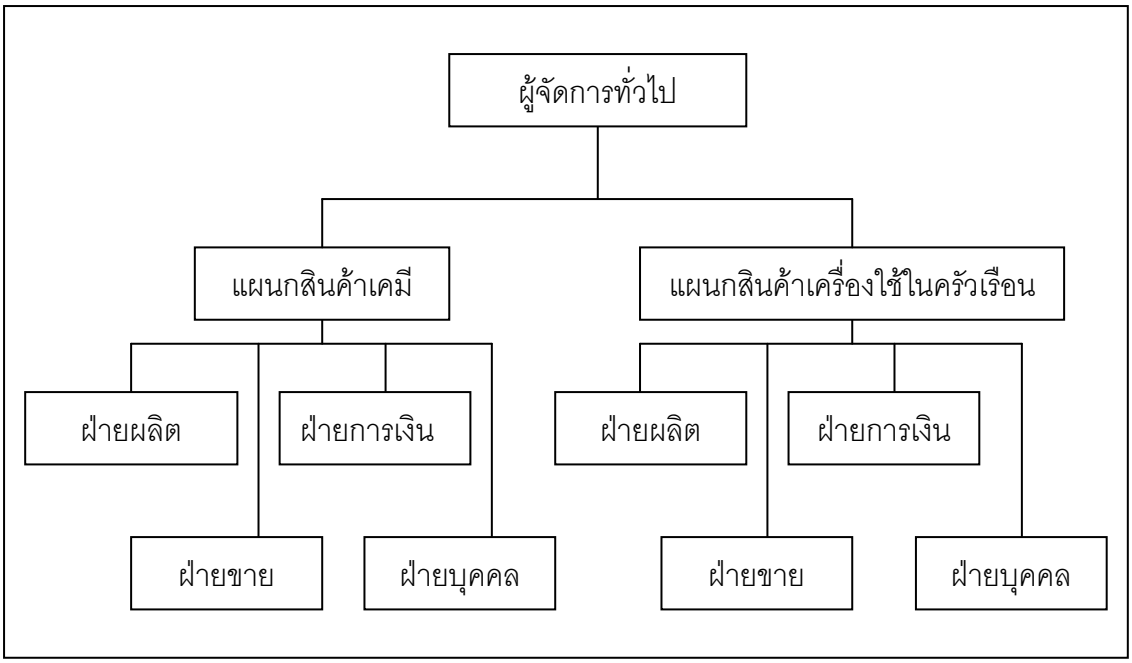
แผนภูมิที่ 16 แสดงวงจรของกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การ
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 384.

2) โครงสร้างตามหน้าที่ (functional structure) โครงสร้างแบบนี้จะแบ่งงานออกเป็นกลุ่มตามลักษณะหรือขอบเขตของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะทำให้กิจการได้รับประโยชน์จากหลักของการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (specialization) แต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมหรือหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้ และเมื่อองค์การเติบโตขึ้น สายการบังคับบัญชาจะยาวขึ้น โครงสร้างแบบนี้มักจะเกิดปัญหาล่าช้าในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และต้องการการประสานงานระหว่างหน้าที่ด้านต่าง ๆ อย่างมากที่เดียว ตามแผนภูมิที่ 17



แผนภูมิที่ 17 แสดงโครงสร้างตามตามหน้าที่ (functional structure)
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 386.

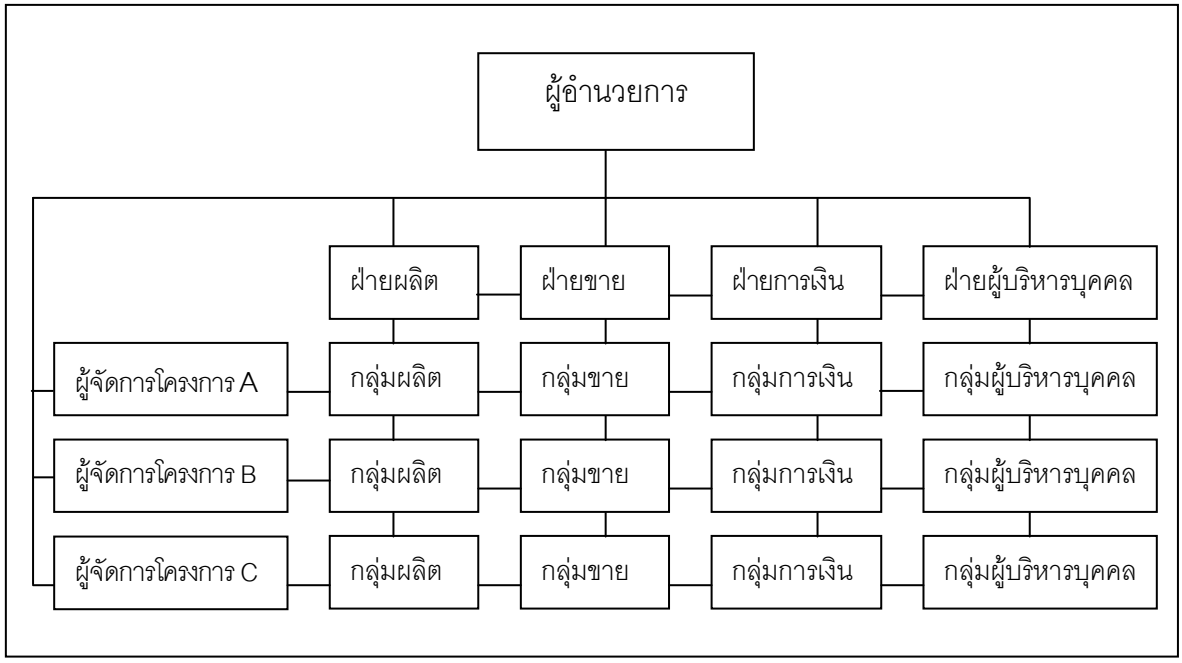
3) โครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (divisional structure) โครงสร้างแบบนี้จะมีผู้บริหารหน่วยงาน (divisional manager) เกิดขึ้นซึ่งจะรับผิดชอบหน่วยงานที่แบ่งตามผลิตภัณฑ์หรือกลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่การดำเนินงาน เพื่อให้สนองตอบความต้องการของกลุ่มลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกันไป หรือสามารถให้ความสนใจดูแลสินค้าและกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ภายใต้หน่วยงาน (division) ก็จะมีการแบ่งกิจกรรมย่อยลงไปตามหน้าที่งานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถบริหารหน่วยงานของตนได้อย่างมีเอกเทศมีอิสระตามสมควร แต่โครงสร้างแบบนี้ก็จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าโครงสร้างตามหน้าที่งาน เพราะจะมีการซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่บางสายงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น แนวโน้มในปัจจุบันนี้ โครงสร้างที่จัดเป็นหน่วยงานจะมีการพัฒนาไปสู่การเป็นหน่วยงาน ที่เรียกว่า Strategic Business Unit หรือ SBU ซึ่งจะเป็นโครงสร้างที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น คือ สามารถกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของ SBU นั้น ๆ ได้ชัดเจน เหมาะสมมากขึ้น การจัดโครงสร้างแบบ SBU จะช่วยลดขนาดของการควบคุม (span of control) ของผู้บริหารระดับสูงลงได้ จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาทำงานในการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์การโดยรวมได้มากขึ้น ตามแผนภูมิที่ 18



แผนภูมิที่ 18 แสดงโครงสร้างแบบเป็นหน่วยงาน (divisional structure)

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 387.

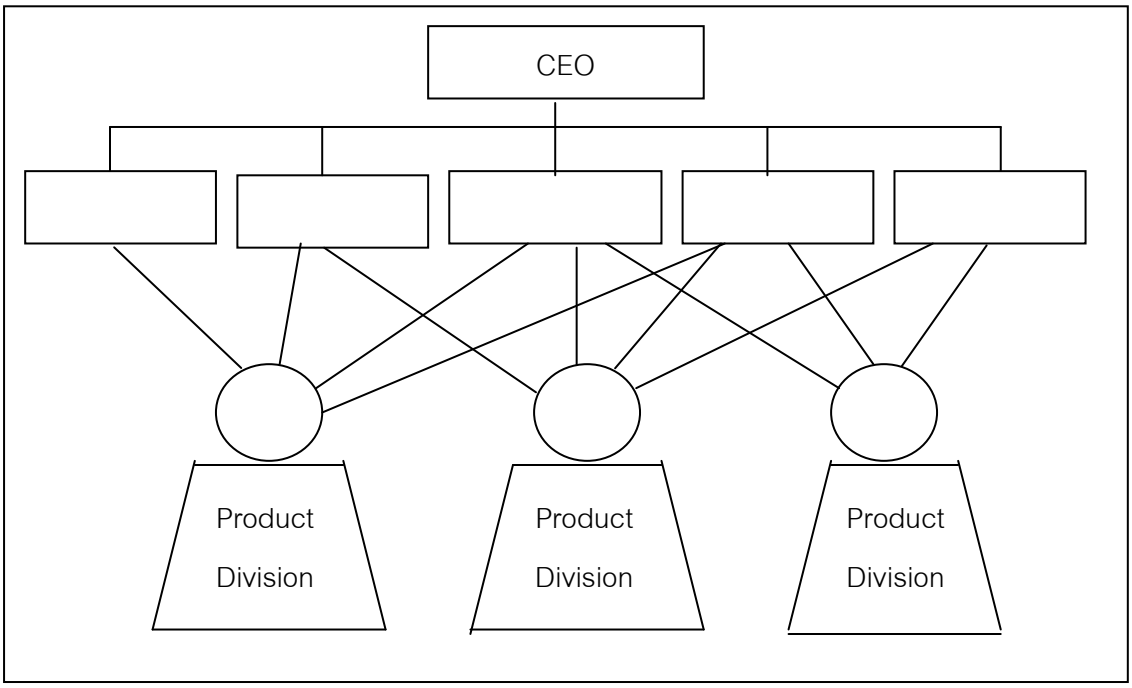
4) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure) โครงสร้างแบบนี้จะเป็นโครงสร้างที่ต้องการให้ความสนใจทั้งหน้าที่และกิจกรรมหรือโครงการ (project) ควบคู่กันไป มีสายการบังคับบัญชาทั้งแนวตั้งและแนวนอนเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงมากและเนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้ความสำคัญทั้งผู้บริหารโครงการและผู้บริหารตามหน้าที่พร้อมกันไป จึงมักเกิดปัญหาความขัดแย้งในเรื่องขอบเขตหน้าที่งาน อำนาจหน้าที่ และการแบ่งทรัพยากรได้ ตามแผนภูมิที่ 19



แผนภูมิที่ 19 แสดงโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix structure)

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 389.

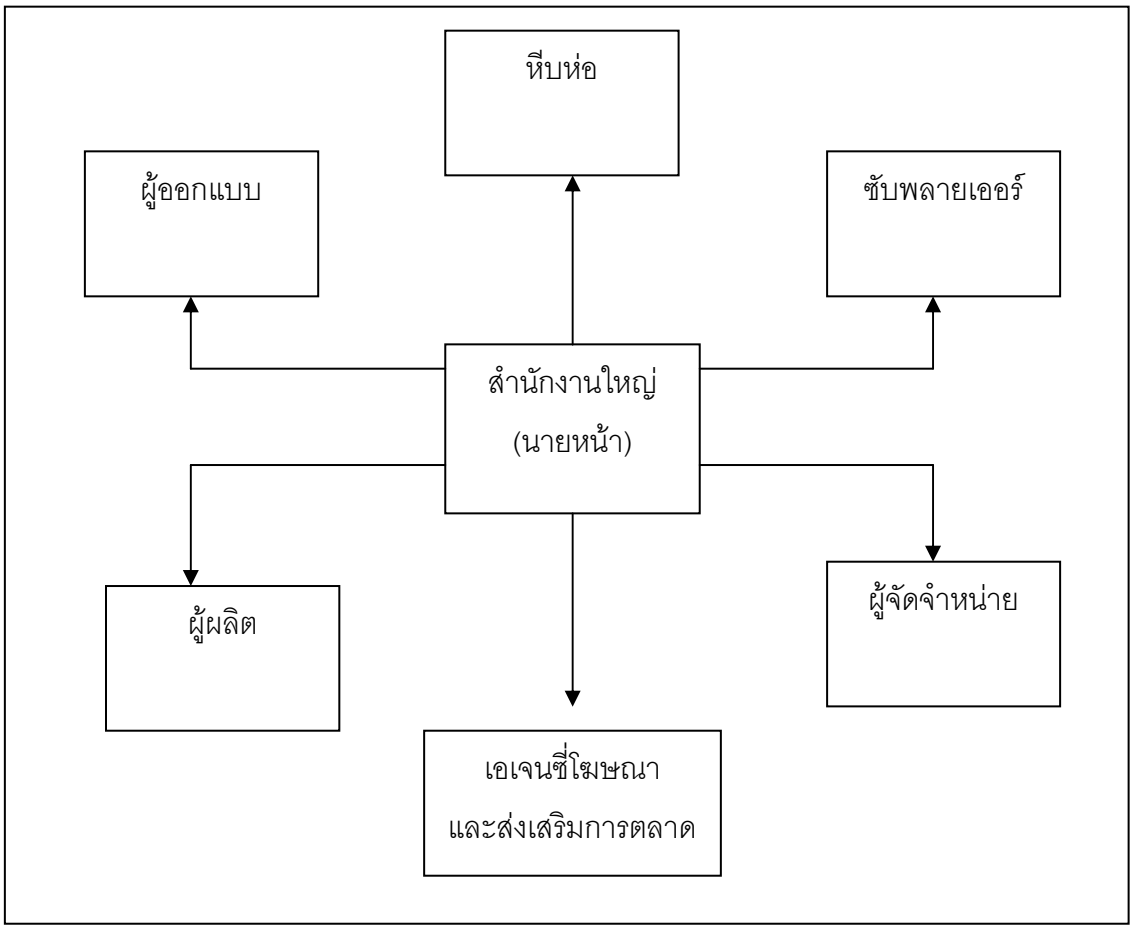
5) โครงสร้างแบบ Product Team Structure โครงสร้างแบบนี้จะมีการตั้งทีมงานที่มีลักษณะ คือ เป็น cross-functional team ที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหน้าที่งานฝ่าย ต่าง ๆ เช่น จากฝ่ายขาย ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายการเงิน ทีมงานจะทำหน้าที่ดูแลสินค้าหนึ่งชนิด หรือ 2-3 ชนิด ที่ใกล้เคียงกัน ดูแลตั้งแต่แนวคิดในการออกแบบ สร้างต้นแบบ (prototype) การทดลองผลิต ทดสอบตลาด ดูแลจนกระทั่งสินค้าเข้าสู่ตลาด ทีมงานจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจในงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องนั้น ตามแผนภูมิที่ 20



แผนภูมิที่ 20 แสดงโครงสร้างแบบ Product Team Structure
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 390.

6) โครงสร้างแบบเครือข่าย (network structure) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน หรือมีการเปลี่ยนแปลงมาก กิจการต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้มาก ซึ่งโครงสร้างที่เหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้น่าจะเป็น network structure ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ จะไม่มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือถ้ามีก็จะเป็นเพียงบางกิจกรรมที่สำคัญเท่านั้น กิจกรรมทางธุรกิจ เช่น การผลิต การออกแบบ การตลาด จะกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ จะมีสำนักงานใหญ่ (ขนาดเล็ก) ทำหน้าที่เป็นนายหน้า (broker) ในการผลิตติดต่อประสานงานและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญเช่น supply-chain management ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตหรือเทคโนโลยีสารสนเทศกับบริษัทในเครือ และ/หรือบริษัทย่อย (ที่เป็นอิสระ) รายอื่น ๆ โครงสร้างแบบนี้จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า virtual Organization ข้อดีของโครงสร้างแบบนี้คือ ค่าใช้จ่ายต่ำ และเกิดขึ้นได้ง่าย และยืดหยุ่นสูง เช่น ไนกี้จะรักษาเฉพาะกิจกรรมหลัก คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และงานการตลาดไว้ทำเองเท่านั้น งานอื่น ๆ outsource ออกไป ข้อเสียก็คือกิจการจะไม่สามารถควบคุมกิจกรรมของกิจการในเครือข่ายได้อย่างเต็มที่เหมือนที่ทำเอง และกิจการที่อยู่ในเครือข่ายอาจมีลักษณะ overspecializes และถ้าเชี่ยวชาญในกิจกรรมเพียงอย่างเดียวใน

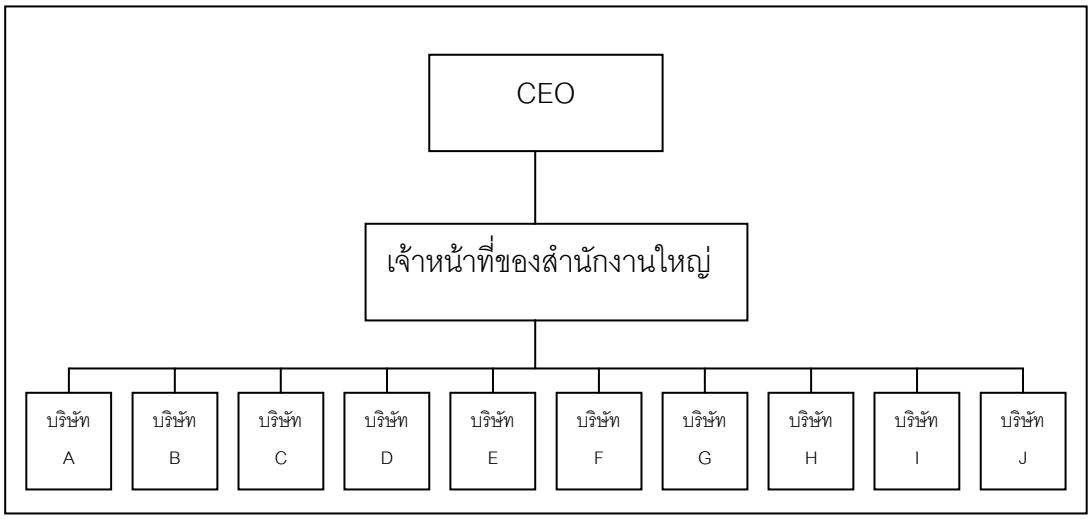
value chain ซึ่งกิจการนั้น ๆ ก็จะมีความเสี่ยงสูง 7) โครงสร้างแบบ Conglomerate Structure หรือ Holding Structure โครงสร้างแบบนี้จะพบในกิจกรรมขนาดใหญ่ จะมีบริษัทย่อย ๆ (subsidiaries) อยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่ บริษัทย่อย ๆ เหล่านี้จะมีอิสระไม่ขึ้นอยู่กับบริษัทย่อยอื่น ๆ และโดยปกติแล้วสำนักงานใหญ่จะดูแลเรื่องการบริหารการเงิน และการวางแผนรวม (corporate planning) ให้ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญต่อการเลือกกลยุทธ์ ถ้าโครงสร้างขององค์การสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้และลักษณะของธุรกิจ จะทำให้ธุรกิจมีจุดแข็งในการดำเนินงานได้แต่ถ้าโครงสร้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบันจะทำให้การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเกิดปัญหาได้ เช่น ถ้าหากกิจกรต้องการใช้กลยุทธ์



แผนภูมิที่ 21 แสดงโครงสร้างแบบเครือข่าย (network structure)

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 392.

ที่เน้นการเจริญเติบโต (growth strategy) แต่ถ้าโครงสร้างขององค์การเน้นการรวมอำนาจตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง ก็มักจะเกิดปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ โดยทั่วไปแล้ว พบว่าโครงสร้างจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้ นอกจากนั้น จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) ยังกล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (organization structure) เป็นพื้นฐานสำคัญในความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางสั่งงานและการติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์การ



แผนภูมิที่ 22 แสดงโครงสร้างแบบ Conglomerate Structure หรือ Holding Structure
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 393.

ตารางที่ 1 แสดงประเภทของกลยุทธ์และโครงสร้างที่สัมพันธ์กัน

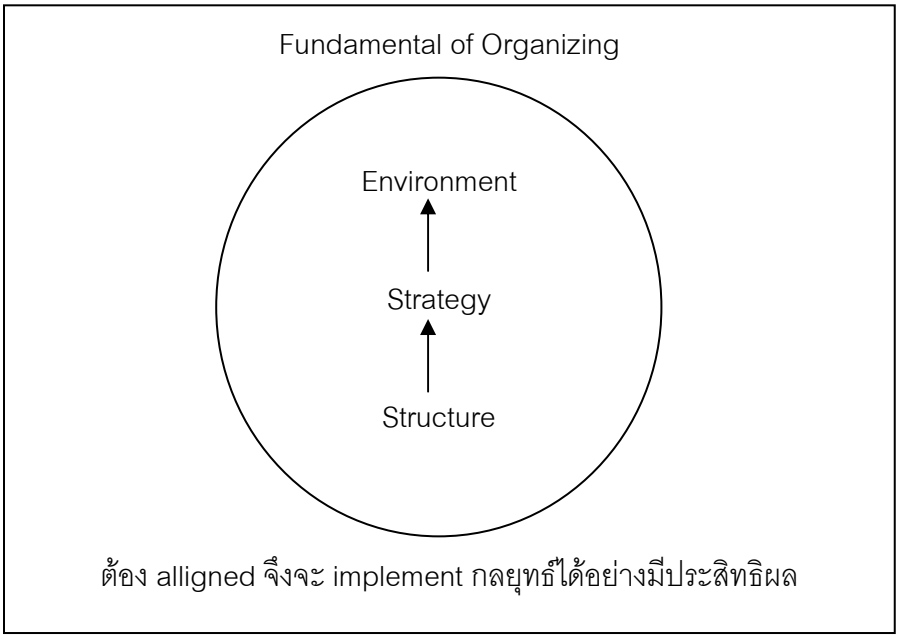
กลยุทธ์องค์การ	ตัวอย่างโครงสร้างที่เหมาะสม	เป้าประสงค์
1. กลยุทธ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานในแนวดิ่ง	โครงสร้างตามหน้าที่งาน	เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. กลยุทธ์การขยายงานที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	โครงรสร้างแบบเป็นหน่วย	เพื่อให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม
3. กลยุทธ์การขยายงานที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	โครงสร้างแบบโฮลดิ้ง	เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์องค์การ	ตัวอย่างโครงสร้างที่เหมาะสม	เป้าประสงค์
4. กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ	โครงสร้างที่ใช้เกณฑ์พื้นที่ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ โครงสร้างแบบเครือข่าย	เพื่อให้สามารถดูแลกิจกรรมตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ประสานกิจกรรมที่ซับซ้อนในแต่ละประเทศได้อย่างเหมาะสม

ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2547), 395.

สำหรับบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 178 -190) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ กล่าวว่า “กลยุทธ์” ได้ถูกจัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม (environment) เป็นสำคัญฉันใด “โครงสร้างองค์กร” ก็ต้องมีความสอดคล้องต้องกันกับกลยุทธ์ฉันนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงได้ผลดีดังแผนภูมิที่ 23 องค์กรที่บริหารงานอย่างมีกลยุทธ์ควรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อจะได้ “ปรับตัว” หรือ “ปรับโครงสร้าง” ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ “กลยุทธ์ใหม่” ไม่ไปด้วยกันกับโครงสร้างเดิม



แผนภูมิที่ 23 แสดงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร

ที่มา : บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO (กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร, 2548), 178.

สำหรับ กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 253-254) กล่าวว่า โครงสร้างโดยทั่วไปคือโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ เป้าหมายของโครงสร้างคือจัดกิจกรรมแบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรสามารถถูกส่งผ่านไปได้ นอกจากนั้น ลุกซ์ ริชาร์ด และ เดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การว่าผู้นำทางทหารที่ประสบความสำเร็จ มักจัดกองทัพตามยุทธศาสตร์ของยุทธภูมิที่จะต่อสู้ในวันแรกของสงครามโลกครั้งที่ 2 แม่ทัพของเยอรมันเลือกใช้ยุทธ์แบบสายฟ้าแลบ ทำการจู่โจมโดยฉับพลัน กลยุทธ์นี้มุ่งทำลายล้างกลยุทธ์แบบวางกำลังในหลุ่มในสนามเพลาะ ซึ่งคู่ต่อสู้คือ เบลเยี่ยม และฝรั่งเศส เคยใช้กลยุทธ์นี้ในสงครามครั้งที่ 1 องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ใหม่ของเยอรมัน ประกอบด้วย การรวมพลังของยานเกราะเคลื่อนที่เร็ว กำลังสนับสนุนทางอากาศ ความรวดเร็วและการจู่โจมโดยไม่ให้รู้ตัว แทนที่จะต่อสู้จากฐานที่มั่นที่ประจันหน้ากันในสงครามล้างผลาญที่ยาวนาน อย่างที่เคยกระทำในสงครามโลกครั้งที่ 1 กองกำลังของเยอรมันกลับเข้าโจมตี่คู่ต่อสู้ในฐานที่ตั้งแนวหน้า และโอบล้อมปีกด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้เกิดความวุ่นวายและความเสียหายต่อแนวหลังของข้าศึก อีกทั้งกองกำลังพลร่มก็จะโดดลงแนวหลัง หรือปีกด้านใดด้านหนึ่งของกองทัพข้าศึกเพื่อสนับสนุนการทำลายล้าง กลยุทธ์ในยุทธภูมิใหม่นี้ ต้องการการจัดรูปแบบกองทัพใหม่แทนการใช้รูปแบบการจัดทัพเดิม ๆ ที่ใช้กองกำลังยานเกราะเพียงหน่วยเล็ก ๆ เพื่อคุ้มกันกองทัพทหารราบขนาดใหญ่ จากรูปแบบที่กลับกัน กลยุทธ์นี้มีกองกำลังยานเกราะเป็นหลักเสมือนปลายหอกส่วนกองทัพทหารราบ กองพันทหารปืนใหม่ และหน่วยส่งกำลังบำรุงเพื่อสนับสนุนกองทัพนั้น หน่วยสนับสนุนแต่ละหน่วยจะต้องมีกลไกในการติดตามกองทัพที่เคลื่อนที่เร็ว และใช้ระบบสื่อสารสนามเพื่อเชื่อมโยงกันกลยุทธ์สายฟ้าแลป ทำให้เยอรมันได้รับชัยชนะในช่วงต้นของสงครามโลกครั้งที่ 2 นายพล George Patton จากกองทัพอเมริกันซึ่งเป็นฝ่ายพันธมิตรยังรู้สึกทึ่งในพลังของกลยุทธ์นี้ และก็ได้นำกลยุทธ์นี้ไปจัดทัพ เพื่อต่อสู่กับกองทัพเยอรมันจนสามารถมีชัยชนะเหนือกองทัพเยอรมันเช่นกันในยุทธภูมิ แอฟริกาเหนือ ซิซิลี และฝรั่งเศส ลองหยุดคิดสักครู่ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรในบริษัทของคุณ ทรัพยากรบุคคล วัตถุดิบและหน่วยงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ ? แล้วของหน่วยงานคุณเองบ้างละเป็นอย่างไร ? กลยุทธ์ของบริษัทช่วยทำให้เกิดเป้าประสงค์แก่หน่วยงานของคุณบ้างหรือไม่ ? หน่วยงานของคุณสามารถบริการจัดการจนบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ? ถ้าไม่ใช่ แล้วคุณจะจัดการอย่างไรดี ? นอกจากนี้ แพร็ค และ โรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 393-438) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล (structuring an effective organization) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ของ “โครงสร้างองค์กร

หลัก (primary organizational structure)" ซึ่งหมายถึงวิธีการทำงานที่ถูกจัดอยู่ภายในองค์กรหรือในหน่วยธุรกิจ กิจกรรมที่หลากหลายซึ่งสะท้อนงานของธุรกิจถูกจัดแบ่งตามวิธีการซึ่งถูกคาดหวังเอาไว้ว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดแบ่งกิจกรรมตามวิธีนี้เป็นการจัดแบ่งเป็นส่วน ๆ และบางครั้งจะเรียกกว่า การสร้างความแตกต่าง แต่การแยกกิจกรรมนั้นจะต้องถูกนำกลับมาประสานและ "รวมกันเป็นหนึ่ง" ในภายหลังเพื่อทำให้ฟังก์ชั่นโดยรวม ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล ผลของความพยายามดังกล่าวในการสร้างความแตกต่างและการรวมกันเป็นหนึ่งของงานที่ทำคือ โครงสร้างองค์กรหลักนั่นเอง ผู้จัดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการออกแบบโครงสร้างที่ถูกต้องซึ่งสามารถเพิ่มโอกาสที่กลยุทธ์จะนำไปสู่ความสำเร็จในขณะเดียวกันการออกแบบโครงสร้างโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของกลยุทธ์ของเขา หรือบ่อยครั้งที่อยู่กับโครงสร้างองค์กรเป็นเวลานาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นสาเหตุให้กลยุทธ์ดังกล่าวล้มเหลว โดยไม่ต้องไปสนใจความพยายามที่มุ่งมั่นเป็นอย่างดีอื่น ๆ เลย สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การจับคู่โครงสร้างกับกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบของโครงสร้างองค์กรด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง โครงสร้างจะเป็นตัวบอกที่สำคัญว่าจะกำหนดจุดประสงค์และนโยบายอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ในลักษณะของภูมิศาสตร์จุดประสงค์และนโยบายจะกำหนดภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบภูมิศาสตร์ จุดประสงค์และนโยบายจะกำหนดในรูปของสินค้ากับองค์กรที่มีโครงสร้างเป็นกลุ่มของสินค้า รูปแบบของโครงสร้างจะใช้สำหรับพัฒนาจุดประสงค์และนโยบายซึ่งจะส่งผลกระทบที่สำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เหตุผลสำคัญประการที่สองว่าทำไมการเปลี่ยนกลยุทธ์จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างก็คือโครงสร้างจะเป็นตัวบอกว่าทรัพยากรจะมีการจัดสรรได้อย่างไร ถ้าองค์กรมีการจัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า ทรัพยากรก็จะต้องมีการจัดสรรในลักษณะนั้นด้วยเช่นกัน ในลักษณะเดียวกันถ้าโครงสร้างองค์กรเป็นแบบหน้าที่ ทรัพยากรก็จะมีการจัดสรรตามส่วนของหน้าที่ ถ้ากลยุทธ์ที่คิดใหม่หรือมีการปรับปรุงไม่เป็นไปตามกลยุทธ์เดิมแล้ว การปรับเปลี่ยนโครงสร้างก็จะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การเปลี่ยนกลยุทธ์จะนำไปสู่การเปลี่ยนโครงสร้าง โครงสร้างจะต้องออกแบบมาเพื่อความสะดวกสบายในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งถ้าปราศจากกลยุทธ์หรือเหตุผลในการดำเนินธุรกิจ การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลก็เป็นไปได้ยาก ไม่มีโครงสร้างองค์กรที่สมบูรณ์แบบที่สุดสำหรับกลยุทธ์หรือชนิดขององค์กร เพราะฉะนั้นสิ่งที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกันก็ได้ แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมหนึ่งมีแนวโน้มที่จะกำหนดโครงสร้างองค์กรในลักษณะคล้าย ๆ กัน ยกตัวอย่างบริษัทที่ขายสินค้าสำหรับผู้บริโภคมีแนวโน้มในการจัด

โครงสร้างตามชนิดของสินค้า บริษัทขนาดเล็กจะจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (รวมอำนาจ) บริษัทที่มีขนาดกลางมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามดิวิชั่น (กระจายอำนาจ) บริษัทใหญ่จะมีการใช้ SBU (strategic business unit) หรือโครงสร้างแบบแมตทริกซ์ เมื่อองค์กรมีการเติบโตโครงสร้างองค์กรก็เปลี่ยนแปลงจากรูปแบบที่ง่ายไปสู่รูปแบบที่ซับซ้อนที่มีการนำกลยุทธ์พื้นฐานต่าง ๆ มาเชื่อมเข้าด้วยกัน แรงผลักดันต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกจำนวนมากมายได้ส่งผลกระทบต่อองค์การไม่มีบริษัทไหนที่ทำการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามแรงผลักดันที่เกิดขึ้นทุกครั้งเพราะจะนำมาซึ่งความยุ่งเหยิง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อบริษัทเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่อาจจะไม่มีประสิทธิผล ลักษณะอาการที่บอกถึงความไม่มีประสิทธิผลขององค์กรคือ มีระดับของการจัดการที่หลายชั้น มีการประชุมบ่อยครั้งและมีคนเข้าจำนวนมาก มีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวโยงกันมากขึ้น มีลูกน้องในการควบคุมและดูแลที่มากเกินไป และมีจุดประสงค์ที่ไม่สามารถบรรลุได้มาก การเปลี่ยนโครงสร้างสามารถอำนวยความสะดวกในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่าคาดหวังจะทำให้กลยุทธ์ที่ไม่ดีดีขึ้น หรือทำให้ผู้จัดการที่ทำงานไม่ดีดีขึ้นได้ หรือทำให้สินค้าไม่ดีขายได้ ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าโครงสร้างมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ ถ้ากลยุทธ์ใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างที่มากอาจจะไม่ใช่เป็นทางเลือกที่น่าสนใจ ในลักษณะนี้โครงสร้างสามารถกำหนดขอบเขตของทางเลือกของกลยุทธ์ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือจะต้องทำการกำหนดได้ว่าชนิดของโครงสร้างแบบอะไรที่จำเป็นในการปฏิบัติกลยุทธ์ใหม่นี้และการเปลี่ยนนี้จะทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ1)การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ส่วนมากบริษัทจะทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อสัดส่วนต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปรียบเทียบ (benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบบริษัทเรากับบริษัทที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยดูในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน อัตราส่วนเชิงเปรียบเทียบบางอย่างที่ใช้กันอยู่ สำหรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง คือ จำนวนพนักงานต่อยอดขาย หรือพนักงานระดับสูงต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือความกว้างในการควบคุม ข้อดีอย่างแรกของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างคือการลดต้นทุน สำหรับบริษัทที่มีระบบบูโรเคติกสูง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างก็เป็นการช่วยองค์การจากการต้องแข่งขันในระดับโลกและความเสียหายที่เกิดขึ้น แต่ข้อเสียคือจะลดข้อผูกมัดกับพนักงานลดกิจกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพราะว่ามีความไม่แน่ใจกับบริษัทว่าอาจจะถูกปลดจากการทำงานก็ได้ 2) การรีเอ็นจิเนียริ่ง ข้อโต้แย้งสำหรับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับรีเอ็นจิเนียริ่งคือ บริษัทส่วนใหญ่ในอดีตมีการจัดโครงสร้างของหน้าที่ในลักษณะแนวดิ่ง การจัดโครงสร้างแบบนี้จะตีกรอบให้ผู้จัดการและพนักงานถูกกำหนดการทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแทนที่จะดูถึงการ

บริการลูกค้า คุณภาพสินค้า หรือผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม เป็นเหตุผลทำให้บริษัททั้งหลายต่างมีแนวโน้มในการเพิ่มชั้นอำนาจของโครงสร้างองค์กร จนกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นปกติจนฝั่งรากลึกและมีกรอบป้องกัน มีการเมืองในองค์กรเกิดขึ้นแทนผลการดำเนินงาน กำแพงในบรรยากาศการทำงานสะท้อนภาพให้เห็นเป็นกำแพงในจิตใจ ในการทำรีเอ็นจิเนียรริ่ง บริษัทใช้เทคโนโลยีข่าวสารในการทำลายสิ่งกีดขวางที่เป็นหน้าที่ และคิดระบบงานจากพื้นฐานของขั้นตอนการทำงาน ตัวสินค้า และผลผลิตมากกว่าหน้าที่หรือตามวัตถุดิบนำเข้า หัวเลี้ยวหัวต่อของการทำรีเอ็นจีเนียรริ่งคือการกระจายอำนาจ การต้องขึ้นตรงต่อกันและกัน การแบ่งปันข้อมูล ข้อดีของการทำรีเอ็นจิเนียรริ่งที่นำเสนอให้กับพนักงานคือ พนักงานมีโอกาสที่จะมองเห็นภาพชัดขึ้นว่างานที่รับผิดชอบของเขามีผลกระทบอย่างไรต่อสินค้าหรือบริการที่นำออกสู่ท้องตลาด อย่างไรก็ตามการทำรีเอ็นจิเนียรริ่งก็ทำให้ผู้จัดการและพนักงานมีความรู้สึกกังวลถึงความไม่สงบและความไม่สงบนี้อาจนำมาซึ่งความเสียหายกับบริษัท ในส่วนของ วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 219-220) กล่าวว่า โครงสร้างตาม กลยุทธ์ หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร และองค์กรเดินตามรูปแบบการพัฒนาจากการจัดโครงสร้างชนิดหนึ่งไปสู่อีกชนิดหนึ่งเมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเกิดขึ้น โครงสร้างเดิมได้ก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพและเป็นอันตรายเกินที่จะทนได้ ดังนั้นเขาจึงเสนอขั้นตอนการเกิดเหตุการณ์ต่อไปนี้จึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม คือ 1) กลยุทธ์ใหม่ถูกสร้าง 2) ปัญหาด้านการบริหารใหม่เกิดขึ้น 3) ผลประกอบการทางเศรษฐกิจแย่ลง 4) โครงสร้างใหม่ที่เหมาะสมถูกสร้างขึ้น 5) กำไรลดลง

4.10 **วัฒนธรรมองค์กร** (Corporate Culture)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 121) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อบริษัทในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายและภารกิจขององค์การ องค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน โดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ พัฒนาฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญ

บงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 121) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์การนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหารคือการทำให้บุคลากรภายในองค์การมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายภารกิจขององค์การ สำหรับพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การ หรือ corporate culture เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม ที่พนักงานในองค์กรรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรมักสะท้อนถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งบริษัทและภารกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งซึ่งทำให้ทุกคนภายในบริษัทมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร วัฒนธรรมช่วยให้ก่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร วัฒนธรรมช่วยเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรช่วยปรุงแต่งพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในทุกระดับชั้นและยังเป็นเครื่องชี้นำต่อทิศทางของกลยุทธ์ขององค์การด้วย ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทจึงควรทำความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตนเอง เพื่อที่จะให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ความเชื่อหรือวัฒนธรรมบางประการของบริษัทสามารถปิดกั้นความสามารถของผู้บริหารให้การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในภายนอกที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงภารกิจ จุดประสงค์หรือกลยุทธ์ของบริษัทจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายถ้าไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่องค์การมีอยู่ ดังนั้นถ้ากลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก็จะทำให้เป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์กร การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร เมื่อประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพิจารณาปัญหาเหล่านี้ 1) แผนกลยุทธ์ที่วางไว้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ ถ้าสอดคล้องควรจะรีบดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ทันที โดยพยายามดึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กร 2) ถ้าแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร สามารถแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับกลยุทธ์หรือไม่ อาจจะแก้ไขโดยค่อย ๆ ทำเช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การพัฒนาและฝึกอบรม หรือการจ้างพนักงานและผู้บริหารระดับสูงใหม่ที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) ถ้าไม่สามารถแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรได้ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเกิดขึ้นและเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น โดยอาจจะจัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาโดยเฉพาะเพื่อประยุกต์ ใช้กลยุทธ์ 4) ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะมีวิธีการใดในการประยุกต์ใช้กลยุกต์ที่ได้วางไว้ อาจจะ

แก้ไขปัญหาโดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจแล้วก่อตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่เพื่อดำเนินตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้หรือถ้าไม่สามารถก็ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ นอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า บุคลากรในองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความเหมาะสมต่อกลยุทธ์ต่อตำแหน่งงาน หรือหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างและเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอด้วย ในการที่จะรักษาหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถขององค์การในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคาดหวัง ค่านิยม บรรทัดฐาน คุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้น รับรู้ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และมีการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อบริษัทในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์กร องค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์การ ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนโดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและยอมรับ พัฒนาฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น กลไกของวัฒนธรรมขององค์การ (mechanisms of organizational culture) มี 2 ระดับ ได้แก่ กลไกระดับปฐมภูมิ และกลไกระดับทุติยภูมิ กลไกระดับปฐมภูมิ คือ 1) ลักษณะการติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation methods) เป็นบรรทัดฐานขององค์กรที่แสดงถึงวิธีการในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลสำเร็จของงาน เช่น ผู้บริหารนำวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการที่มีแบบฟอร์มรายงานชัดเจนและกำหนดระยะเวลารายงานผลที่แน่นอนมาให้แทนการติดตามผลแบบไม่เป็นทางการ หรือการประเมินผลมีการนำวิธีการประเมินผลระหว่างโครงการ (on-going evaluation) มาให้เสริมการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (post-project evaluation) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่องค์การนำมาใช้ 2) ปฏิกิริยาของผู้นำต่อวิกฤติการณ์ (reaction to crisis) เป็นสิ่งแสดงถึงค่านิยมของผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขององค์การ เช่น การเปิดเผย ความคิดเห็นและการแสดงออกของผู้บริหารต่อสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ

องค์กร และสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อกระบวนการทำงานในองค์กร รวมทั้งการตัดสินในแก้ไขวิกฤติการณ์ เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ 3) พฤติกรรมของผู้นำ (leaders' behaviors) เป็นการปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นต้นแบบให้ผู้บังคับบัญชาทำตามทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น การเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างจริงจัง ผู้บริหารที่ดีต้องทำอย่างที่พูดและพูดอย่างที่ทำ (walk the talk) 4) วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ (rewards and punishments) ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพิจารณาเลือกใช้ระบบการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน เพื่อสนองตอบกลยุทธ์การบริหารบุคคล 5) วิธีการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าทำงานและการเลื่อนตำแหน่ง (recruitment and promotion) เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าทำงานและเลื่อนตำแหน่ง เช่น การพิจารณาเลือกใช้ระบบคุณธรรม หรือการเลือกใช้ระบบอุปถัมภ์ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล 2. สำหรับกลไกระดับทุติยภูมิ มีดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งแสดงรูปแบบการใช้อำนาจในองค์กรว่าเป็นแบบรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ เช่น การกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ 2) ระเบียบวิธีปฏิบัติ เป็นสิ่งแสดงถึงรูปแบบการทำงานภายในองค์การ เช่น การกำหนดระเบียบและขั้นตอนกระบวนการทำงานภายในและกระบวนการให้บริการแก่ผู้รับบริการจากภายนอก เพื่อสนองตอบกลยุทธ์การผลิตและการบริการ 3) การจัดสถานที่ เป็นสิ่งแสดงระดับการเปิดกว้างขององค์กรต่อสารธารณะ เช่น องค์กรจัดให้มีแผนกประชาสัมพันธ์ แผนกรับเรื่องร้องทุกข์ ตู้รับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ เพื่อสนองตอบกลยุทธ์การผลิตและการบริการ 4) ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ขององค์การ เป็นสิ่งแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำขององค์กรต่อสาธารณะ เช่น การจัดทำกิจกรรมและให้บริการแก่สาธารณะ ทำให้ประชาชนให้ความเชื่อถือและศรัทธา เพื่อสนองตอบกลยุทธ์การบริการ 5) ปรัชญาขององค์กร เป็นสิ่งแสดงหลักการขององค์กรซึ่งกำหนดกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เช่น "บุคลากร-การบริการ-ผลกำไร" (people-service-profit) เป็นปรัชญาการดำเนินงานของ federal express เพื่อสนองตอบกลยุทธ์การบริการ สำหรับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) จะทำให้สมาชิกขององค์การนั้น ๆ รู้ว่าควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร ในการดำรงอยู่ในองค์การนั้น ๆ โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะสะท้อนไปรูปของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์การนั้นปฏิบัติอยู่ ผู้บริหารต้องประเมินดูว่ากลยุทธ์ที่จะดำเนินนั้นสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องผู้บริหารมีทางเลือกต่าง ๆ ดังนี้ 1) ไม่สนใจว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นอย่างไร 2) ดำเนินงานไปตามแนวทางของวัฒนธรรมโดยต้องเปลี่ยน

วิธีการบางอย่างในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) พยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 4) เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม 5) โดยทั่วไปถ้าวัฒนธรรมในองค์การนั้น มีลักษณะแข็งแกร่ง (strong culture) การละเลยไม่คำนึงถึงปัจจัยตัวนี้ก็คงไม่สมควรปฏิบัติอย่างยิ่ง อาจจะถูกพนักงานต่อต้านไม่ยอมรับ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในกรณีที่กิจการใช้กลยุทธ์รวมกิจการ และควบกิจการ (merger and acquisition) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์การจะทำให้กิจการไม่สามารถบรรลุจุดประสงค์ตามที่กำหนดไว้ แนวทางการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารควรเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การในแนวทางดังต่อไปนี้ 1) ปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (high performance) ให้เกิดขึ้น เช่น บริษัท IBM บ.โบอิ้ง จะให้ความสำคัญกับสร้าง “product champions” ให้เกิดขึ้น และมี reward system เพื่อการจูงใจด้วย 2) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์การ เป็นต้น 3) สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (enterpreneurial spirit) เช่น การกล้าเสี่ยง ทุ่มเทในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มองโอกาสให้เห็น 4) เน้นการปรับองค์การให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำงานแบบไม่เฉื่อยชา มีการพัฒนาตนเอง และองค์การอยู่ตลอดเวลา 5) สร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่องค์การทุกแห่งพึงประสงค์ ก็คือ พนักงานนั้นทำงานได้เก่ง และต้องเป็นคนดีด้วย สำหรับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 178 -190) กล่าวว่า วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ของคนรุ่นหลังจากคนรุ่นก่อน แล้วสั่งสมกันมาเป็นทอด ๆ จนกลายเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันและถือเป็นแนวปฏิบัติของคนในองค์กรนั้น ๆ เช่น กิจการที่เติบโตมาจากครอบครัวคนจีนจะมีวัฒนธรรมที่โดดเด่น 2 ประการ คือ “ขยัน” และ “ประหยัด” องค์กรจากประเทศตะวันตกมักทำงานอย่างมี “ระบบ” และ “วิธีการ” ในการ implement กลยุทธ์นั้น ทักษะและความสามารถของคนจะถูกใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ การประเมินความสอดคล้องของวัฒนธรรมกับกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1) พิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ว่าสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่หรือไม่ ? 2) ถ้าไม่สอดคล้อง องค์กรสามารถปรับ “วัฒนธรรม” นั้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ได้หรือไม่? 3) ถ้าปรับไม่ได้ องค์กรพร้อมที่จะแก้ปัญหา เช่นตั้ง “SBU ใหม่” เพื่อมาบริหารกลยุทธ์นั้นหรือไม่? 4) ถ้าแก้ปัญหาเช่นที่กล่าวในข้อ 3. ไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเลือกจากที่ได้พัฒนาไว้เป็นทางเลือก (alternatives) อันที่มีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมขององค์การ และต้องตระหนักว่ากลยุทธ์ที่เลือกใหม่นี้ไม่ใช่อันที่ดีที่สุด จึง

อาจนำพาองค์กรสู่การบรรลุภารกิจได้ไม่ดีเท่าอันทีได้โยนทิ้งไปนั้น นอกจากนั้น กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 253-254) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยมที่สำคัญ ความเชื่อ และรูปแบบการประพฤติที่มีผลต่อลักษณะการปฏิบัติการขององค์กร วัฒนธรรมมักเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ ฝังอยู่ในลักษณะการปฏิบัติงานและเป็นที่เข้าใจและยอมรับโดยไม่ต้องคิดถึงมัน องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมมาจากพฤติกรรมหรือคำพูดของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั้นหรือผู้นำก่อนหน้านั้น ตัวอย่างเช่น บริษัทวอลท์ดิสนีย์ที่วัฒนธรรมบริษัทตั้งอยู่บนมุมมองส่วนตัวของวอลท์ดิสนีย์ถึงแม้ว่าเขาจากโลกนี้ไปนานแล้วโดยก่อนหน้านี้บริษัทมีเป้าหมายนำเสนอความบันเทิงสำหรับทั้งครอบครัวเท่านั้น จนกระทั่งช่วงปลายยุค 80 ได้เริ่มมีผู้บริหารใหม่และเปลี่ยนคำนิยามความบันเทิงของครอบครัวใหม่ ในปีเดียวกับสำหรับ ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2547 : 420) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมบริษัทที่สนับสนุนกลยุทธ์ ทุกบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง และแต่ละบริษัทมีปรัชญาและหลักการทางธุรกิจของตัวเอง มีวิธีการแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความเชื่อ พฤติกรรม และความคิดของตัวเอง วัฒนธรรมวอล์มารท์คือการทุ่มเทเพื่อความพอใจของลูกค้า การพยายามหาของถูกให้ลูกค้า จริยธรรมในการทำงานสูง วัฒนธรรมของแมคโดนัลด์คือความสำคัญของคุณภาพ บริการ ความสะอาดและคุณค่า พนักงานถูกอบรมแล้วอบรมเล่าเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ วัฒนธรรมของเจเนรัลมอเตอร์คือมาตรฐานมาอันดับหนึ่ง องค์กรที่ไม่มีพรมแดน สำหรับ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) กล่าวว่า วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ วัฒนธรรม (culture) และ ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่ต้องให้ความสนใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเนื่องจากจะเป็นแรงเสริมต่อกลยุทธ์ และการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์นั้น ๆ วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม คุณค่า ธรรมเนียมปฏิบัติ และรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ เป็นคุณแผนภูมิที่อาจดูคลุมเครือ จะวัดหรืออธิบายให้ชัดเจนได้ยากสักหน่อย แต่มันก็เป็นสิ่งที่คงอยู่และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของฝ่ายบริหารและพนักงานขององค์การ วัฒนธรรมในที่นี้จึงหมายรวมถึง ความคิดเห็นของผู้คนที่มีต่อสถานที่ปฏิบัติงานและงานที่ตนเองทำด้วย บางบริษัทอาจเน้นรับพนักงานขายที่จนจบสาขาวิศวกรรม และภาคภูมิใจในธรรมเนียมปฏิบัติการขององค์การในการสร้างนวัตกรรมเชิงวิทยาการ การแก้ไขปัญหา และการปฏิบัติงานในรูปแบบสั่งการและควบคุม ในทางกลับกันบางบริษัทมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ และเท่าเทียมกันในด้านเพศ ให้คุณค่ากับคุณภาพของการบริการเหนือสิ่งอื่นใด และบริหารงานด้วยระบบเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน วัฒนธรรมองค์การย่อมมีทั้งที่แข็งแกร่งและอ่อนแอ แน่นอนว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งนั้นก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลง หากปราศจากทั้งความพยายาม เวลา และความมุ่งมั่นต่อการ

เปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จึงควรกำหนดกลยุทธ์องค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของตน ซึ่งจะง่ายต่อการดำเนินกลยุทธ์องค์การ ตัวอย่างเช่น 3M, Hewlett-Packard, Nokia และ Siemens ควรสร้างกลยุทธ์จากวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมเชิงวิทยาการ (technical innovation) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ บริษัทที่อยู่ในตำแหน่งที่ไม่สามารถแข่งขันได้ ก็อาจจะใช้กลยุทธ์ที่อยู่คนละขั้วกับวัฒนธรรมปัจจุบันขององค์การ ตัวอย่างเช่น สายการบินเก่าแก่ อาทิเช่น United, BOAC, Delta เป็นต้น จำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือไม่ก็ปิดบริษัทไปเสียเลย การเลือกใช้ทางเลือกต่าง ๆ ของกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถือแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ด้วย เช่น วัฒนธรรม “พวกเรา-พวกเขา” ซึ่งเป็นปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ที่ต้องแก้ไขด้วยแนวทางแห่งความร่วมมือ จากกรณีข้างต้นจะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและกลยุทธ์ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งเป็นปัญหาที่ยากยิ่งและต้องรอการพิสูจน์ผลสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับตอบสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของ CEO และทีมผู้บริหารระดับสูง เป็นงานที่ต้องสั่งการจากเบื้องบน-ลงล่าง สำหรับแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้นมีขั้นตอนดังนี้ 1) ระบุหรือกำหนดคุณลักษณะซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น คุณภาพของสินค้า การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การยกเลิกรูปแบบการบริหารแบบสั่งการ-ควบคุม ควรพยายามเน้นกับสิ่งเหล่านี้ โดยไม่ต้องใส่ใจกับคุณลักษณะด้อยข้ออื่น ๆ ทั้งนี้ก็เพราะว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะทุกอย่างในเวลาเดียวกัน 2) ตัวแบบพฤติกรรมและค่านิยมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เช่น ต้องการมุ่งเน้นลูกค้า จะต้องใช้เวลาเยี่ยมเยียนลูกค้าให้มากขึ้น เชิญลูกค้าที่มีความต้องการและมีจินตนาการในตัวสินค้าสูงมากมาพูดคุยกับพนักงาน ส่วนในกรณีที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ก็ให้ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และการเลี้ยงรับรองของตนเองก่อนที่จะขอให้พนักงานคนอื่น ๆ ปฏิบัติตาม จงแสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง 3) จัดการประชุมใหญ่พนักงาน เพื่อสร้างการยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ และสร้างความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้สัมพันธภาพส่วนตัวระหว่างหัวหน้าที่เป็นผู้นำ และพนักงานในบังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น 4) จัดงานรื่นเริงเพื่อฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ ตามระดับความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ 5) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 6) รับรู้ และให้รางวัลเมื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ลองพิจารณาบริษัทของคุณดูบ้างว่า ได้สร้างความสอดคล้องและเหมาะสมต่อทางเลือกต่าง ๆ ของกลยุทธ์ไว้อย่างไรบ้าง ? มีการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม และมีระบบค่าตอบแทนรวมถึงสิ่งจูงใจที่ชัดเจนหรือไม่ ? มีการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์แล้วหรือยัง ? มีกิจกรรมหลัก ๆ ที่สนับสนุนกลยุทธ์อยู่หรือไม่ ? และมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ดี

เพียงใด ? สำหรับ แพร็ค และ โรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 393-438) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งต่าง ๆ หรือความเห็นรวมกัน ซึ่งสมาชิกขององค์กรแชร์ร่วมกัน ทุก ๆ องค์กรจะมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เหมือนกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล จับต้องไม่ได้ แต่แสดงออกบอกถึงความหมาย ทิศทาง และพื้นฐานของการกระทำ ซึ่งเป็นในทางเดียวกับอิทธิพลจากบุคลิกแผนภูมิที่มีพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สมมติฐานร่วมกัน (ความเชื่อและค่านิยม) ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและการปฏิบัติภายในองค์กรนั้น ๆ สมาชิกคนหนึ่งขององค์กร สามารถระมัดระวังได้ง่ายกับความเชื่อขององค์กรและค่านิยมโดยปราศจากการร่วมกันคิดในวิธีการที่เด่นชัดของแต่ละบุคคล ความเชื่อและค่านิยมดังกล่าวมีความหมายส่วนบุคคลมากถ้าสมาชิกมองให้เป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมในองค์กรและปฏิบัติตาม สมาชิกจะกลายเป็นผู้ผูกพันกับความเชื่อและค่านิยมเมื่อพวกเขาตระหนักอยู่ในใจนั่นคือเก็บเอาไว้เป็นเสมือนความเอและค่านิยมของตน ในกรณีนี้พฤติกรรมที่สอดคล้องกันก็คือ รางวัลที่อยู่ภายในใจของสมาชิกหรือสมาชิกจะได้รับความพึงพอใจส่วนบุคคลจากการกระทำของพวกเขา เพราะการกระทำดังกล่าวสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมของตน ข้อสันนิษฐานจะกลายเป็นข้อสันนิษฐานร่วมระหว่างสมาชิกแต่ละคนในองค์กร และผลดังกล่าวจะทำให้เรารับเอาความเชื่อและค่านิยมมาสร้างรูปแบบของความพึงพอใจ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำพยายามที่จะบริหารและสร้างความโดดเด่นให้กับวัฒนธรรมโดยผ่านวิธีการที่หลากหลาย สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งมั่นเพื่อดำรงตระหนัก และสร้างกลยุทธ์ตามมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอยู่ที่ซึ่งสนับสนุนในการเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ แง่มุมต่าง ๆ วัฒนธรรมที่เป็นปรปักษ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ควรจะต้องถูกระบุและเปลี่ยนแปลง การวิจัยที่สำคัญชี้ว่ากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาจากแรงขับทางการตลาดและแรงผลักจากคู่แข่ง ด้วยเหตุผลนี้การเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่จะมีประสิทธิผลดีกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ มีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การรับพนักงาน การฝึกอบรม การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การกำหนดบทบาทตัวอย่าง การสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ เชน Schein ได้ระบุถึงพื้นฐานดังต่อไปนี้ที่มีประโยชน์อย่างมากในการเชื่อมประสานวัฒนธรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ 1) มีคำกล่าวอย่างเป็นทางการถึงปรัชญา ข้ออนุญาต ความเชื่อ และเนื้อหาขององค์กรที่ใช้ในการรับสมัครและคัดเลือก และสังคม 2) ออกแบบพื้นที่ ตัวตึก และอาคาร3) กำหนดบทบาทตัวอย่าง เทคนิค และการฝึกสอนอย่างถี่ถ้วนโดยผู้นำ 4)ระบบการให้รางวัล บอกสถานภาพ หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่าง

ชัดเจน 5) เรื่องราว ตำนาน ความคิด ความเชื่อ และการเปรียบเทียบเกี่ยวกับบุคคลสำคัญและเหตุการณ์ 6) อะไรที่ผู้นำให้ความสนใจ ต้องการวัดและควบคุม 7)การโต้ตอบของผู้นำกับเหตุการณ์สำคัญ และวิกฤตขององค์กร 8) องค์การมีการออกแบบและมีโครงสร้างอย่างไร 9) ระบบขององค์กรและขบวนการ 10) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการรับสมัคร คัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากตำแหน่ง การเกษียณ และการไล่ออกของพนักงาน 11) การคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการผลิตเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความสามารถในการผลิต ข้อจำกัด และนโยบายการผลิตและการดำเนินการผลิตสามารถที่จะเพิ่มหรือขัดขวางการบรรลุถึงจุดประสงค์ ขั้นตอนในการผลิตประกอบด้วยสินทรัพย์มากกว่า 70% ของสินทรัพย์รวม ส่วนสำคัญมากในการปฏิบัติกลยุทธ์จะเกิดขึ้นในส่วนของการผลิต การตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตจะเกี่ยวข้องกับขนาดของโรงงาน ทั้งการออกแบบสินค้า การเลือกเครื่องมือ ชนิดของอุปกรณ์ ขนาดของสินค้าคงคลัง การควบคุมสินค้าคงคลัง คุณภาพในการควบคุม ต้นทุนในการควบคุม การใช้มาตรฐาน ความเชี่ยวชาญในงาน การฝึกอบรมพนักงาน การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและทรัพยากร การส่งสินค้าและการบรรจุภัณฑ์ และการใช้เทคโนโลยีใหม่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของความพยายามในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การปฏิบัติในด้านการจัดการทั่วไปในด้านการฝึกอบรมไขว้พนักงาน (cross-training) สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและได้รับผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ พนักงานสามารถเข้าใจถึงธุรกิจภาพรวมได้ดีและสามารถให้ความคิดที่ดีในการวางแผน การจัดการด้านการผลิตจำเป็นที่ต้องตระหนักว่าการฝึกอบรมไขว้ให้กับพนักงานอาจจะก่อให้เกิดปัญหานตามมา ส่วน วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 248-249) กล่าวว่า เนื่องจากวัฒนธรรมองค์สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทั้งหมดมันสามารถมีผลต่อความสามารถของบริษัทในการเปลี่ยนทิศทางด้านกลยุทธ์ของบริษัท ปัญหาของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งคือการเปลี่ยนภารกิจ จุดประสงค์ กลยุทธ์หรือนโยบายมีแนวโน้มไม่ประสบความสำเร็จถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของบริษัท วัฒนธรรมบริษัทมีแนวโน้มสูงที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพื้นฐานของวัฒนธรรมบริษัทอยู่ที่การปกป้องความสัมพันธ์และรูปแบบพฤติกรรมที่เสถียร ไม่มีวัฒนธรรมบริษัทใดที่ดีที่สุด วัฒนธรรมบริษัทสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ได้ ถ้ากลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องมีการดัดแปลงวัฒนธรรมองค์กร ถึงแม้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนได้แต่มันใช้เวลานานและความพยายามมาก งานหลักของผู้บริหารคือการบริหารวัฒนธรรมบริษัท โดยผู้บริหารต้องประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใดมีผลต่อการบริหารวัฒนธรรมบริษัท ประเมินว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบริษัทหรือไม่และตัดสินใจว่าความพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมบริษัทคุ้มกับสิ่งที่จะเสียไปไหม

นอกจากนั้น เดส และคณะฯ (Dess and Other 2550 : 13-18) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ระบบค่านิยมและความเชื่อร่วมที่ก่อเป็นรูปร่างคนในบริษัท โครงสร้างองค์การและระบบควบคุมที่สร้างบรรทัดฐานทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การสำคัญมากต่อสิ่งที่เกิดภายในองค์กรและในแง่ที่ว่าองค์กรจะมีผลประกอบการดีเพียงใด Collins และ Porras กล่าวไว้ใน Built to Last ว่าคุณไม่สามารถจับต้องวัฒนธรรมองค์การใดได้ เขียนมันก็ไม่ได้ แต่วัฒนธรรมมีอยู่ในทุกองค์การและมีอิทธิพลสูงมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้าใจความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดีและพยายามใช้มันเป็นเครื่องมือของการควบคุมกลยุทธ์ สำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) วัฒนธรรมที่เหมาะสม องค์การจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจำเป็นอย่างที่จะต้องมีวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จ วัฒนธรรมแห่งการมีวินัย และวัฒนธรรมของความรู้เป็นเจ้าของ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไม่ใช่เรื่องง่าย การปีนหน้าผาหิน การล่องแก่ง การต่อสู้ด้วยปืนอัดสี และกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกับทีมผู้บริหารเป็นเรื่องที่สนุกสนาน แต่กิจกรรมเหล่านี้แทบจะไม่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ยั่งยืนได้เลย การเรียนรู้ว่าสิ่งใดมีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงเป็นหัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างประสบผลสำเร็จ และนอกจากนั้นยังมีงานวิจัยของ เบรน และคณะ (Brenes and other 2008 : 590-598) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลาง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทที่ประสบความสำเร็จ 86% เห็นว่าวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธวิธีเป็นสิ่งสำคัญมากซึ่งต่างจาก 55% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า นี่แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จคิดว่าวัฒนธรรมควรเป็นปัจจัยที่ถูกจัดการไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ต้องมีการกำหนดล่วงหน้า วัฒนธรรมองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีการกำหนดล่วงหน้าเป็นตัวบ่งชี้การนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ

4.11 **ความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์** (Human Resources)

กตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) กล่าวว่า ในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้น การสร้างทีมงานทางการบริหารที่มีความเหมาะสมนั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ผู้บริหารสูงสุดจะต้องกำหนดลักษณะของทีมบริหารว่าควรจะประกอบด้วยบุคคลประเภทใดและลักษณะใดจากนั้นจึงจะหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละตำแหน่ง ส่วนใหญ่แล้วองค์กรธุรกิจต่าง ๆ มักจะมีทีมงานบริหารเดิมอยู่แล้ว ซึ่งในบางครั้งทีมบริหารที่มีอยู่ก็มีความเหมาะสมแต่ในบางครั้งก็อาจจะมีความไม่เหมาะสม โดยอาจจะต้องหาบุคคลเพิ่มเติมซึ่งอาจจะ

มาจากภายนอกองค์กรหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลจากภายในองค์กรเข้ามาทำหน้าที่บางอย่าง ซึ่งการหาคนใหม่นี้จะต้องพิจารณาทั้งในแง่ ทักษะ ความสามารถ พื้นฐานประสบการณ์ แนวความคิดของผู้บริหารคนใหม่ว่ามีความเหมาะสมต่อลักษณะของงานหรือไม่ ตัวอย่างเช่นถ้าองค์กรธุรกิจตกอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องใช้กลยุทธ์แบบฟื้นตัว (turnaround) ถ้าองค์ธุรกิจไม่มีบุคคลภายในที่มีความสามารถและประสบการณ์ในด้านนี้มาก่อน องค์กรก็จำเป็นจะต้องสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่นี้ นอกจากนี้ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) ยังกล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) จากภารกิจและจุดประสงค์ขององค์การ จะเห็นได้ว่ากิจการใด ๆ ก็ตามมักจะกล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคล และเป้าประสงค์หรือค่านิยมสำคัญที่มีต่อบุคคลเหล่านี้ เพราะปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในงานทุกอย่างที่ต้องการได้ องค์การจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามจุดประสงค์หรือเป้าประสงค์กลยุทธ์ที่องค์การนั้นต้องการกิจกรรมการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์การดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic human resource planning) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์การจะเลือกใช้ ตลอดจนการวางแผนเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และวางแผนเพื่อการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้น ภารกิจเหล่านั้นจะทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้อง สัมพันธ์ และสนับสนุนต่อการบริหารกลยุทธ์ได้ต่อไป 2) การคัดเลือกในเชิงกลยุทธ์ (strategic selection) คือ จะมุ่งเน้นไปที่การระบุคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และเน้นไปที่การจะจัดทำแผนการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรเพียงพอต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (strategic appraisal) นั้นจะครอบคลุมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและศักยภาพการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU) หรือแต่ละหน่วยงาน (division) เพื่อให้สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่แตกต่างกันออกไป 4) ระบบผลตอบแทนในเชิงกลยุทธ์ (strategic reward system) จะต้องจัดขึ้นเพื่อสนันสนุนการดำเนินงานตามจุดประสงค์ระยะยาวขององค์การมากกว่าการเน้นจุดประสงค์ระยะสั้น 5) การพัฒนาพนักงานในเชิงกลยุทธ์ (strategic development) กิจการจะต้องจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถตรง

กับความต้องการในแผนกลยุทธ์ด้วย สำหรับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 178 -190) กล่าวว่า กำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ทำนองเดียวกับ “โครงสร้าง” ความสอดคล้อง “กำลังพล” และ “กลยุทธ์” เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจึงต้องหาบุคลากรที่ไม่เหมือนกัน ทั้งในแง่ของจำนวน (quantity) และคุณสมบัติ (quality) ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการทำงานด้านวางแผนและสนับสนุนมากขึ้น และลดงานด้านปฏิบัติการให้น้อยลง นำไปสู่การจำกัดกรอบอัตรากำลังของ ก.พ. องค์กรที่มุ่งเติบโต (growth strategy) ก็จะต้องเพิ่มคนตลอดจนคัดเลือกคนที่มีลักษณะและความรู้อันเหมาะสม ส่วนองค์กรที่กำลังอัสดง (retrenchment strategy) ก็จะลดลงและรักษาบุคลากรไว้เท่าที่จำเป็นนอกจากเรื่อง “จำนวน” แล้ว “คุณสมบัติ” ของคนก็ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้วย การที่นายกฯ ทักษิณส่งนายบรรพต หงษ์ทอง อธิบดีกรมส่งเสริมการส่งออก จากกระทรวงพาณิชย์ข้ามห้วยไปเป็นปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ก็เพราะนายบรรพต มีคุณสมบัติที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ของรัฐบาลที่วางกระทรวงเกษตรฯ ไว้เป็นกระทรวงหลักในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรและอาหารภายใต้วิสัยทัศน์ “ครัวของโลก” เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนองค์กรต้องทำ 2 ประการคือ 1) เปลี่ยนแปลงการคัดเลือกหรือการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่น องค์กรที่เน้น "ความแตกต่าง” (differentiation) มีน้ำหนักขยับมาด้านการตลาด (marketing oriented) มากกว่าด้านการผลิต (production Oriented) ก็จะคัดเลือกบุคลากรที่มีพื้นความรู้ทาง “การตลาด” และ “R&D” มากขึ้น พร้อมกับเน้นการฝึกอบรมในเรื่องการดูแลลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ฯลฯ 2) จัดผู้บริหารให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ กรณีที่องค์การเน้นการเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (growth – concentration) ก็ต้องเลือก CEO ที่มีความเชี่ยวชาญ รู้กว้าง รู้ลึกในอุตสาหกรรมนั้น ถ้าองค์กรอยู่ในภาวะที่ต้องฟื้นฟูกิจการเพื่อหวนกลับ (retrenchment – turnaround) ดังกรณีของ “ทีพีไอ” ก็ต้องใช้ CEO ที่มีความรอบรู้และประสบการณ์ในการฟื้นฟูกิจการ เป็นต้น สำหรับ พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 1) กล่าวว่า การมีบุคลากรที่เหมาะสม (Right People) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คุณภาพและความเหมาะสมของบุคลากรก่อให้เกิดความแตกต่างสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ในปัจจุบันจะมีเครื่องมือทางการจัดการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนานๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ Competencies หรือ เรื่องของ Talent Management โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่แนวโน้มทางด้านประชากรของประเทศไทยและของโลกมีแนวโน้มที่จะลดลง ทำให้แรงงานมีฝีมือในวัยหนุ่มสาวลดลง และต่อไปแรงงานที่เป็นผู้สูงอายุก็จะเพิ่มากขึ้น ในปัจจุบัน เริ่มมีการให้ความสำคัญต่อแนวคิดของการบริหารงานบุคคลใน

ยุคที่เรียกว่าเป็น Aging Workforce กันมากขึ้นนะครับ ส่วนกลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 278) กล่าวว่า เราใช้คำว่าคนแทนพนักงานหรือคนงานหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อสะท้อนว่ามันเป็นมนุษย์ไม่ใช่แค่มือคู่หนึ่ง จิตใจของคนที่ทำงานในองค์กรมักถูกประเมินค่าต่ำซึ่งจริง ๆ แล้วเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในวิธีที่อิงความรู้ไปสู่กลยุทธ์ ถึงแม้กลยุทธ์ประสิทธิภาพ ระบบโครงสร้างและภาวะความเป็นผู้นำจะดีแค่ไหนคนเป็นผู้ทำการกระทำที่แท้จริงในองค์กร ทักษะและทัศนคติของคนมีผลอย่างมากต่อผลประกอบการขององค์กร น่าสนใจที่มีการใช้คำว่า “ผู้จัดการ-คน” มากกว่า “ผู้จัดการ-ทรัพยากรบุคคล” โดยเฉพาะในองค์กรที่ดี เราใช้คำว่าคนที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนความจริงที่ว่าคนที่เหมาะกับความต้องการเฉพาะขององค์กรรวมถึงวัฒนธรรมมีแนวโน้มเป็นคนที่ถูกต้องที่จะจ้าง เรามักเน้นสติปัญญาเป็นปัจจัยในการจ้างคนที่ฉลาด มีสติปัญญา 7 ประเภทคือ ด้านภาษา ด้านคณิต ด้านระยะ ด้านดนตรี ด้านร่างกาย ด้านระหว่างบุคคล และด้านภายในบุคคล นี่คือเหตุผลว่าทำไมบางคนเก่งเฉพาะงานบางประเภท ทัศนคติก็เป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานในการเลือกคนที่เหมาะสมด้วย สำหรับ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) กล่าวว่า บุคลากรและสิ่งจูงใจ ผู้จัดการและพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานขนถ่ายสินค้าจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการถ่ายทอด และสื่อสารเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ไปสู่พนักงาน ผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการปฏิบัติการมีหน้าที่ตอกย้ำเป้าประสงค์ และแปลงเป้าประสงค์ดังกล่าวไปสู่ภาษาที่ฝ่ายปฏิบัติการสามารถเข้าใจได้ตรงกัน ผู้จัดการต้องดูแลให้องค์การมีความพร้อมในด้านที่ว่าบุคลากรมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ (ที่มาของความสำเร็จอยู่ที่กรจัดจ้างและการฝึกอบรม บุคลากรมีเจตคติในทางส่งเสริมและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ มีทรัพยากรเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ไดร์ เกริส (Dwight Geriz) ได้ยกตัวอย่างบริษัทที่บริหารเครือข่ายร้านเบเกอรี่ในห้างสรรพสินค้า และแหล่งที่มีผู้คนพลุกพล่านทั่วสหรัฐ จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้ประเภทและปริมาณความต้องการคุกกี้ รวมทั้งเวลาที่ผู้คนมักจะซื้อคุกกี้ ผู้บริหารรู้ว่าถ้าผู้จัดการร้านปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จัดไว้แล้ว ยอดขายและผลกำไรจะเกิดตามมา ซึ่งจะเป็นเช่นนี้เสมอมา แต่เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ประกาศรับสมัครผู้จัดการร้านภายใต้แนวคิด “เป็นเจ้านายตัวเอง” ซึ่งก็ไม่น่าแปลกใจว่าสามารถดึงดูดความสนใจจากพวกที่ต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเองได้มากมาย สถานการณ์เช่นนี้น่าจะเหมาะสมกับบางบริษัท แต่กลับไม่เหมาะกับบริษัทเบเกอรี่แห่งนี้ พนักงานใหม่ที่จ้างเข้ามาไม่ปฏิบัติตามสูตรสำเร็จของบริษัท ทำให้ผลกำไร

ของบริษัทลดลง ผู้จัดการร้านพวกนี้ผลิตคุกกี้ชนิดที่ไม่มีคนสนใจซื้อ หรือไม่ก็ทำมากเกินหรือน้อยเกินไป ผิดฝาผิดตัวอยู่ตลอดเวลา จากกรณีศึกษานี้แสดงว่า บริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีและมีกระบวนการดำเนินกลยุทธ์ที่เป็นระบบที่สามารถจะบรรลุผลสำเร็จได้ก็จริง แต่ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรกลับไม่สอดคล้อง และไม่เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีอุปนิสัยที่ไม่ชอบปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอน พื้นฐานจิตใจของพนักงานเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับวิธีการสร้างรายได้ของบริษัท พนังจากสูตรสำเร็จของบริษัทจึงถูกทำลายลงไปอย่างง่ายดาย สิ่งจูงใจ (incentive) เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์ของบุคลากร และอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์โดยรวมก็เป็นได้ หากองค์การไม่มีสิ่งจูงใจตอบแทนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว พนักงานก็จะขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นได้ ตัวอย่างจากสถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่ต้องการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเสนอแผนบริการทางการเงินชั้นเยี่ยมแก่ลูกค้า และจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ในขณะที่คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันให้บริการแก่ลูกค้าในระดับพื้นฐานธรรมดา ๆ เท่านั้น กลยุทธ์นี้มุ่งดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีคุณค่าสูงสุด อาทิ กลุ่มที่มีระดับรายได้และรายได้เฉลี่ยของครอบครัวค่อนข้างสูง ในการดำเนินกลยุทธ์นี้บริษัทจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่และฝึกอบรมอย่างเข้มข้น แต่เนื่องจากระบบผลตอบแทนของบริษัทไม่สอดคล้อง แต่ไม่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์บุคลากรที่ผ่านการอบรมขั้นสูงก็ได้ผลตอบแทนเท่า ๆ กับบุคลากรในระดับต้น ๆ โดยไม่มีค่าประสบการณ์ใด ๆ จูงใจเพิ่มเติม อัตราการลาออกจากงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเหล่านี้จึงเพิ่มขึ้น และไปทำงานกับบริษัทที่จ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า บริษัทจึงต้องพาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน ซึ่งก็ขาดประสบการณ์และไม่สามารถตอบสอนงต่อกลยุทธ์ขององค์การได้ กลายเป็นวงจรแห่งความโรยรา (vicious cycle) อย่างน่าเสียดาย สิ่งสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ได้ดีที่สุด ก็คือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและความสำเร็จของกลยุทธ์ โดยใช้สามัญสำนึก เพื่อให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนบรรลุผล หน่วยธุรกิจและพนักงานแต่กำหนดรางวัล และผลตอบแทนเมื่อสามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์นั้น ผลตอบแทนที่ให้ จะต้องมากพอที่จะสามารถตอบสนองตามระดับความต้องการของพนักงานได้ นอกจากนี้ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่าการคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ งานของผู้จัดการทรัพยากรบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อบริษัทมีการลดขนาด และปรับเปลี่ยนองค์กรในปี 1990 ความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ของผู้จัดการทรัพยากรบุคคลรวมถึงการประเมินความต้องการของผู้บริหารและต้นทุนในการเปลี่ยนกลยุทธ์ในช่วงของการสร้างกลยุทธ์และพัฒนา

แผนงานสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แผนงานจะต้องคำนึงถึงการจัดการอย่างไรที่ดีที่สุดสำหรับต้นทุนในการประกันและดูแลสุขภาพ ค่าใช้จ่ายของสุขภาพสำหรับพนักงานถูกใช้ประมาณ 26% ของกำไรสุทธิของบริษัท ถึงแม้ว่าบริษัทส่วนใหญ่จะอยากให้พนักงานจ่ายบางส่วนของค่าเบี้ยประกันเอง แต่แผนงานจะต้องสร้างแรงจูงใจอย่างไรให้กับพนักงาน และผู้จัดการเมื่อมีการปลดพนักงานและงานก็มีจำนวนมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาแผนสนับสนุนผลการทำงานที่เชื่อมระหว่างผลงานกับค่าตอบแทนตามกลยุทธ์ให้ชัดเจน ขบวนการกระจายอำนาจของผู้จัดการและพนักงานโดยเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการกลยุทธ์จะได้รับผลประโยชน์มากที่สุดเมื่อสมาชิกขององค์กรเข้าใจว่าเขาจะได้รับผลประโยชน์อย่างไรเมื่อบริษัทได้ งานที่จะเชื่อมระหว่างผลประโยชน์ของบริษัทกับพนักงานเป็นกลยุทธ์หลักในความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลงานใหม่ อื่น ๆ ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะรวมถึง การตั้งและการบริหารแผนการให้พนักงานเป็นเจ้าของหุ้น (employee stock ownership plan (ESOP)) นโยบายในการจัดตั้งส่วนที่ดูแลเด็ก การส่งเสริมการสร้างความเป็นผู้นำให้กับพนักงานและผู้จัดการเพื่อที่จะสร้างความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว ระบบการจัดการกลยุทธ์ที่ออกแบบอย่างดีจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นเมื่อธุรกิจนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จาก 3 สาเหตุดังนี้ 1. ทำลายโครงสร้างทางสังคมและการเมือง 2. ไม่สามารถเข้ากับความชอบของแต่ละบุคคลในการทำงาน 3. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติกิจกรรม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทำให้เกิดอุปสรรคกับผู้จัดการและพนักงานหลายคนในองค์กร ความสัมพันธ์ของอำนาจและสถานะใหม่ต้องมีการคาดการณ์และตระหนักค่านิยมของกลุ่มที่เป็นทางการไม่เป็นทางการ ความเชื่อ และลำดับความสำคัญอาจเป็นสิ่งที่ไม่รู้ ผู้จัดการและพนักงานอาจมีพฤติกรรมต่อต้านบทบาท อำนาจ และสิทธิในการเปลี่ยนแปลง การทำลายโครงสร้างทางสังคมและการเมืองจากการปฏิบัติกลยุทธ์จะต้องมีการคาดการณ์และพิจารณาในระหว่างสร้างกลยุทธ์และมีการจัดการในช่วงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับวีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 240) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์และนโยบายใหม่ไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการใช้บุคคลากรที่แตกต่างจากเดิม การจัดหาพนักงานประกอบด้วยการจ้างคนใหม่ที่มีทักษะใหม่ ๆ การปลดพนักงานที่ทักษะไม่เหมาะสมและต่ำกว่ามาตรฐาน และ/หรือการอบรมพนักงานที่มีอยู่ให้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ถ้าจะมีการนำกลยุทธ์การเติบโตมาปฏิบัติจำเป็นต้องมีการจ้างและอบรมพนักงานใหม่ จำเป็นต้องมีการหาคนที่มีประสบการณ์และมีทักษะที่จำเป็นเพื่อเลื่อนขั้นคนเหล่านั้นไปสู่ตำแหน่งการจัดการที่ถูกสร้างใหม่ให้เหมาะสมต่อไป นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โรรี

และ เชอร์แมน (Rowley and Sherman 2550 : 7) ได้ทำการศึกษาเรื่องประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา : ความสนใจพิเศษสำหรับสถาบันต่าง ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เป็นหนึ่งปัจจัยหนึ่งที่ต้องมีการจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำเป็นแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น ผู้นำมหาวิทยาลัยก็ไม่ควรเพิกเฉยต่อแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีแผนเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็งที่ระบุทิศทางของมหาวิทยาลัยก่อนที่ผู้นำมหาวิทยาลัยจะตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

4.12 **ผู้นำ** (Leader)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า ผู้นำควรมีภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอใหม่ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับจุลภาค ระดับโครงสร้าง และระดับมหภาค 1) ระดับจุลภาค (micro level) ได้แก่ ทักษะในการรวบรวมสารสนเทศในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทักษะในการอำนวยการหรือสั่งการ และทักษะในการควบคุมอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ระดับโครงสร้าง (structural level) ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการควบคุมกระบวนการทำงาน ซึ่งมีทั้งแบบที่เป็นทางการ (เช่น การประชุม การสัมมนา และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (เช่นการปรึกษาหารือส่วนตัวและการเสวนากลุ่ม) 3) ระดับมหภาค (macro level) มี 5 รูปแบบ ได้แก่ วิธีการที่เน้นการบัญชาการ (commander Model) โดยผู้นำสูงสุดกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แล้วสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม วิธีการที่เน้นการปรับโครงสร้างองค์การ (organizational change model) โดยผู้นำสูงสุดกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร แล้วควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม วิธีการที่เน้นการจัดการของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (collaborative model) โดยกลุ่มผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ วิธีการที่เน้นการมีส่วนร่วมของระดับเจ้าหน้าที่ (cultural model) โดยกลุ่มผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันวางแผนและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างส่งตัวแทนเข้าร่วมในการจัดแผนปฏิบัติงานแล้วนำไปปฏิบัติ วิธีการที่เน้นการจัดการของระดับเจ้าหน้าที่ (crescive Model) โดยกลุ่มผู้บริหารมอบอำนาจให้หัวหน้างานระดับล่างและเจ้าหน้าที่ระดับล่างร่วมกันวางแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติงานส่งให้ผู้บริหารระดับกลางพิจารณาปรับปรุงแล้วส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ 2) ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานจะนำไปใช้

ได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กรมีทักษะพื้นฐาน 4 ด้านในการควบคุมการปฏิบัติงาน ดังนี้ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยให้ความสำคัญเรื่องมนุษย์สัมพันธ์และมีความเข้าใจด้านจิตวิทยาสังคม ทักษะในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรและงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงานและทันตามเวลาที่กำหนด ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการจัดองค์การ โดยเฉพาะการจัดองค์กรแบบเฉพาะกิจหรือองค์กรแบบไม่เป็นทางการเพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉินหรือเร่งด่วน สำหรับ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมัน ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์การ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ เพราะว่าในทางปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์มักจะกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างกว้าง ๆ แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องตัดสินใจในการวางแผนและถ่ายทอดความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานมักประสบปัญหาที่ไม่ได้คาดฝัน ซึ่งหัวหน้าทีมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องใช้ความเป็นผู้นำในการแก้ไขและปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของกลยุทธ์ นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) ยังกล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงให้ปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้นมีการประสานสอดคล้องกัน ผู้นำจำเป็นต้องทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไร และควรใช้อำนาจด้านใดในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนด ผู้นำยังต้องพิจารณากำหนดบทบาทและแสดงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ สำหรับ ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2551 : 1-2) กล่าวว่า ที่สำคัญที่สุดอีกอย่างหนึ่งแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์คือการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้แล้วสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาที่มักจะเกิดบ่อยครั้งก็คือแม้ว่ากิจการจะมีการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี แต่ผลสัมฤทธิ์อาจไม่เกิดขึ้น เนื่องจากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เมื่อนำไปใช้จริง อาจไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง จึงก่อให้เกิดคำถามขึ้นมาว่า ปัจจัยใดในกิจการที่ควรมีการคำนึงถึง เมื่อมีการนำแผนที่วางไว้สู่การปฏิบัติในกิจการ เพื่อที่จะบรรลุผลตามที่คาดหมายไว้ และจากข้อมูลในการดำเนินงานจริงของหลายกิจการที่ผ่านมา สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากและหลีกหนีไม่พ้นก็คือภาวะผู้นำ(Leadership) ของผู้บริหารระดับสูงในกิจการนั่นเองโดยเหตุผลที่ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากนั้น เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการแนวคิดและการดำเนินงาน

ทั่วทั้งกิจการ ผ่านทางระบบการประเมินผลงาน การกระตุ้นจูงใจ และการกำหนดทิศทางต่างๆของกิจการ ซึ่งกิจการที่ประสบความสำเร็จมากมายก็ได้รับการผลักดันจากผู้นำทั้งสิ้น อาทิเช่น คุณตันภาสกรนที ที่ผลักดันให้โออิชิ มีความโดดเด่นในการนำกลยุทธ์การตลาดที่ฉับไวและแปลกใหม่มาใช้ในการแข่งขัน จนทำให้คู่แข่งยากที่จะตามทัน หรือกรณีของ คุณ ฤทธิ์ ธีระโกเมน เจ้าของสุกี้เอ็มเค ที่มีแนวคิดในการมุ่งเน้นในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพในธุรกิจอาหาร จึงมีการผลักดันให้กิจการมีแนวคิดกลยุทธ์ที่เน้นในประเด็นดังกล่าว เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนหม้อสุกี้จากเตาแก๊สเป็นเตาไฟฟ้าเป็นรายแรก รวมถึงการมุ่งกลยุทธ์เพื่อสุขภาพและการปรับตัวตามอย่างยืดหยุ่นอย่างสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ จนส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางการตลาด และเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ในปัจจุบัน โดยภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ไปใช้นั้น ควรจะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนักกลยุทธ์หลายคนเชื่อว่าการที่กลุ่มของผู้บริหารระดับสูงประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย เช่นมาจากหลายฝ่ายทั้งการตลาด การเงิน การผลิต ฯลฯ รวมถึงมาจากหลายเชื้อชาติ หลายสัญชาติ ก็ทำให้ผู้นำมีความยืดหยุ่นและมองภาพได้ครอบคลุมมากขึ้นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยบทบาทของผู้นำที่ควรมี ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ประการแรกคือ บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (Champions) ในกรณีนี้จะมุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ๆ ความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่กำลังดำเนินงานอยู่ สิ่งซึ่งต่างๆเหล่านี้ยากที่จะเกิดขึ้นมาในกิจการได้ ถ้ามิได้มีความคิดริเริ่มมาจากผู้บริหารระดับสูง เพราะลูกน้องย่อมมีความกล้าเสี่ยงน้อยกว่าที่จะนำเสนอไอเดียหรือกลยุทธ์ใหม่ๆที่แตกต่างจากของเดิมที่ดำเนินงานอยู่ โดยเฉพาะกับกิจการที่ดำเนินงานมานานและประสบความสำเร็จมาช้านานแล้ว พนักงานในกิจการย่อมไม่กล้าที่จะนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ที่ต่างจากเดิมมากๆ เนื่องจากกลัวว่าจะไม่ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตที่เคยเป็น ทำให้กิจการเหล่านี้หยุดอยู่กับที่และขาดการพัฒนาใหม่ นอกจากนี้ ยังควรต้องผลักดันพนักงานทั้งหมดยอมรับสิ่งใหม่ในการปฏิบัติอีกด้วย โดยการอธิบายและโน้มน้าวใจให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการนำกลยุทธ์ใหม่ๆเหล่านั้นสู่การปฏิบัติ เช่น โซนี่ ที่ผู้บริหารมีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรม โดยในการประชุมคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบของกล้องวิดีโอขนาดเล็ก โดยผู้บริหารต้องการที่จะลดขนาดของกล้องให้เล็กลงอีก และผู้บริหารท่านนั้นได้โยนกล้องนั้นลงถังน้ำ เพื่อดูว่าถ้ายังมีฟองอากาศผุดขึ้นมา แสดงว่ายังมีช่องว่างในกล้องที่สามารถลดขนาดให้เล็กลงได้อีก เพื่อเป็นการผลักดันให้เกิดการพัฒนาให้

มากยิ่งขึ้น เป็นต้นประการที่สอง คือ บทบาทการเป็นผู้ประสาน (Liaison) เนื่องจากแม้ว่าบุคลากรในองค์การเดียวกัน ก็ยังมีความแตกต่างกันในแง่ของภูมิหลังตามแต่ละแผนก โดยจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่นฝ่ายผลิตต้องการลดต้นทุน จึงต้องการที่จะทำให้กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ส่วนฝ่ายการตลาดต้องการที่จะได้สินค้าที่เป็นเอกลักษณ์มีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน แต่การทำดังกล่าวก็ทำให้การผลิตซับซ้อนและต้นทุนการผลิตก็สูงขึ้น สร้างความยุ่งยากต่อฝ่ายการผลิตอีก อีกทั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาก็มุ่งเน้นที่จะสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดที่ไม่เคยมีในตลาด เพื่อเป็นผลงานที่โดดเด่นของตน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อความยุ่งยากต่อระบบการผลิตซึ่งอาจต้องมีการพัฒนาสายการผลิตใหม่ เพื่อรองรับกับแนวคิดใหม่ดังกล่าว เป็นต้นดังที่กล่าวมาแล้ว จะพบว่าหลายกิจการก็ประสบปัญหาลักษณะดังกล่าว ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ประสานความแตกต่างกันในแต่ละฝ่ายเพื่อนำกลยุทธ์ในแผนสู่การปฏิบัติ เนื่องจากต้องเป็นผู้มองภาพรวมของทั้งกิจการ และสามารถสร้างความร่วมมือประสานงานให้เกิดขึ้นในการนำกลยุทธ์แต่ละประเภทไปใช้ในการดำเนินงาน โดยต้องให้แต่ละฝ่ายคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของทั้งกิจการเป็นหลัก และเข้าใจถึงข้อจำกัดของแต่ละฝ่ายงานด้วย อันจะทำให้เกิดความร่วมมือกันนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สามคือ บทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) นอกจากผู้นำจะมีความสำคัญในการริเริ่มนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ๆสู่กิจการแล้ว ยังควรเล่นบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนลูกน้องหากพวกเขา เหล่านี้มีความคิดใหม่ๆที่น่าสนใจในการดำเนินธุรกิจ เช่น มีแนวคิดใหม่ๆเกี่ยวกับสินค้า/บริการที่มีศักยภาพในการทำตลาดใหม่ได้ หรือ มีแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ๆให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าไป หรือมีโครงการในการลงทุนใหม่ๆเพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายธุรกิจ เช่น การขยายตลาด การขยายโรงงานใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งหากผู้บริหารไม่เข้าไปส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา ก็มีความเสี่ยงที่กิจการจะหยุดนิ่งเนื่องจากผู้บริหารเองก็คงไม่สามารถคิดสิ่งใหม่ๆขึ้นมาได้อยู่ตลอดเวลา นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่ในโลกนี้ก็ล้วนแล้วแต่มาจากบุคลากรในกิจการทั้งสิ้น จึงต้องมีการกระตุ้นและสนับสนุนดังกล่าวอย่างจริงจังท้ายสุดคือ บทบาทการเป็นผู้จัดการโครงการ (Project Manager) บ่อยครั้งที่ผู้บริหารอาจต้องเข้ามาเป็นผู้จัดการโครงการใหม่ๆที่ตนเองหรือพนักงานริเริ่มขึ้น เนื่องจากจะต้องเป็นคนวางแผนประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานของโครงการตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น หากกิจการมีกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตไปยังธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ก็อาจต้องมีการจัดตั้งโครงการการพิจารณาศักยภาพและโอกาสในการลงทุนขยายธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารอาจต้องลงมาเป็นผู้จัดการโครงการนี้เองเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำ

นับเป็นกลไกสำคัญมากที่สุดประการหนึ่งในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนทั้งบุคลากร วัฒนธรรมและระบบในการดำเนินงานต่างๆของกิจการ ให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและนำกลยุทธ์สู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิด กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 253-254) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารมีการสับสนระหว่างสองคำนี้มากมาย ภาวะความเป็นผู้นำคือความสามารถในการพัฒนาและสื่อสารชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของอนาคตสำหรับองค์กร การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเชื่อวิสัยทัศน์นั้นและนำไปปฏิบัติ การบริหารเป็นความสามารถในการนำนโยบายและกระบวนการที่มีอยู่ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านผู้อื่น คนที่มีบทบาทเป็นผู้นำมักมีตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้อำนวยการ และผู้จัดการ คนที่มีบทบาทเป็นผู้บริหารมักมีตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าทีม ผู้บริหาร ผู้ประสานงานและผู้ควบคุมดูแล สำหรับ ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 440) กล่าวว่า การสอดแทรกภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การสอนผู้อื่น การทำให้งานเสร็จเป็นงานยาก ยิ่งไปกว่านั้นผู้จัดการกลยุทธ์ยังมีบทบาทหน้าที่อีกมากมายที่ต้องทำ เช่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ผู้ประกอบการหลัก ผู้วางกลยุทธ์ ผู้บริหารหลัก ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้สร้างวัฒนธรรม ผู้หาทรัพยากร ผู้เจรจา ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้สร้างนโยบาย ผู้บังคับใช้นโยบาย ผู้สอน และอื่น ๆ บางครั้งอาจเป็นการดีที่จะใช้อำนาจ บางครั้งอาจต้องเป็นผู้ฟังที่ดี บางครั้งต้องเป็นที่ปรึกษา สำหรับหลายกรณีความพยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ต้องมีการพิจารณาละเอียดและขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ ผู้จัดการมีหน้าที่การเป็นผู้นำ 5 ประการในการบริหารกลยุทธ์ที่ดี 1) คอยควบคุมสถานการณ์ ตรวจตราความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด และคอยดูว่ามีอุปสรรคอะไรอยู่ขวางการบริหารที่ดี 2) สนับสนุนวัฒนธรรมและความสมานฉันท์ที่ขับเคลื่อนและให้พลังสมาชิกองค์กรในการทำตามกลยุทธ์ 3) พยายามให้องค์กรตอบรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลง โอกาสใหม่ ๆ พยายามนำหน้าคู่แข่งในด้านการพัฒนาความสามารถ 4) มีความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและทำตัวเป็นแบบอย่างพลเมืองรูปแบบบริษัทที่ดี 5) กระตุ้นให้เกิดการกระทำที่ถูกต้องเพื่อพัฒนาการบริหารกลยุทธ์และสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์โดยรวม ในปีเดียวกัน แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 393-438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในองค์การ (organizational leadership) ความเป็นผู้นำในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ 2 สิ่งที่ควรพิจารณา สิ่งแรกก็คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ซึ่งโดยปกติแล้วจะมาจากซีอีโอ และสิ่งที่สองคือ ทักษะในการบริหาร ซึ่งจะจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : การโอบล้อมการเปลี่ยนแปลง (strategic leadership : embracing change) ความท้าทายของภาวะผู้นำก็คือ การกระตุ้นความรับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (stakeholders) ภายนอกองค์กรที่เต็ม

ไปด้วยความเปลี่ยนแปลง และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อมุ่งที่จะได้รับตำแหน่งในองค์กรด้วย ผู้นำได้กระตุ้นความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อที่จะโอบล้อมความเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน 3 กิจกรรม ได้แก่ สร้างความชัดเจนให้กับกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น การสร้างองค์กร และการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร การสรรหาและการพัฒนาผู้นำระดับปฏิบัติการที่ชาญฉลาด (recruiting and developing talent operational leadership) ภาวะผู้นำองค์กร (organizational leadership) เพิ่มอัตราการกดดันและความซับซ้อนให้แก่ธุรกิจ ในการมอบอำนาจสิทธิให้แก่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการมากขึ้น นี่หมายความว่า ผู้จัดการระดับปฏิบัติการ จะต้องแสดงภาวะผู้นำองค์กรของตนอย่างที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ผู้จัดการเหล่านี้อาจเป็นผู้จัดการระดับโลก ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง นักกลยุทธ์ ผู้จูงใจ ผู้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นักประดิษฐ์คิดค้น และผู้ประสานงานถ้าธุรกิจต้องการที่จะอยู่รอดและเติบโต นอกจากนั้น วีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 248) กล่าวว่า การนำไปปฏิบัติยังรวมถึงการนำผ่านการสอนคนให้ใช้ความสามารถและทักษะของเขาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ถ้าไม่มีทิศทาง คนมีแนวโน้มทำงานตามความเห็นส่วนตัวว่างานควรออกมาอย่างไรซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาโดยเฉพาะถ้าบริษัทกำลังปฏิบัติการระดับนานาชาติและต้องปรับตัวให้เข้ากับขนบธรรมเนียมและประเพณีของประเทศนั้น ๆ ทิศทางดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ส่วน เดส และคณะฯ (Dess and Other 2550 : 13-18) กล่าวว่า ในโลกที่วุ่นวายปัจจุบันจำเป็นต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ สำหรับองค์กรต่าง ๆ การแค่ทำให้องค์กรอยู่ได้ไม่เพียงพอต้องมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ชัดเจนด้วย ภาวะความเป็นผู้นำมีลักษณะเชิงรุก เล็งไปที่เป้าหมาย และเน้นการสร้างและการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ไปปฏิบัติ ภาวะความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจากที่เป็นอยู่เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องการให้เป็น คำนิยามนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยหลายอย่างเช่นความไม่พอใจกับสภาพ เดิม ๆ วิสัยทัศน์ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นและกระบวนการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีใจรักการดำเนินงาน ภาวะผู้นำต้องขับเคลื่อนองค์การไปสู่การดำเนินกลยุทธ์อย่างประสบผลสำเร็จ และจะต้องจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีพันธะผูกพันต่อกระบวนดำเนินกลยุทธ์ ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อวิธีการที่องค์การตอบสนองต่อทุกปัจจัยที่เป็นสิ่งท้าทายต่อการดำเนินกลยุทธ์ เมื่อถามว่าการดำเนินการหรือตัดสินใจใดที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมทุกครั้งจะมีภาวะผู้นำรวมอยู่ในคำตอบนั้นด้วย ในการวิเคราะห์ขั้นตอนและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบจะต้องให้นิยามว่า ภาวะผู้นำคืออะไร และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนิน

กลยุทธ์ที่ทางตรงและทางอ้อมอย่างไร ? และนอกจากนั้น เบรน และคณะ (Brenes and other 2008 : 590-598) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 91% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เห็นว่าการสนับสนุนและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสูงสุดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ บริษัทชั้นนำจากทั่วโลกได้พบจากประสบการณ์ตรงว่าการมีผู้บริหารสูงสุดหรือผู้จัดการทั่วไปมีภาวะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งมีสำคัญต่อการบริหารที่มีประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่มีการกำหนดล่วงหน้า องค์ประกอบนี้เน้นการร่วมมือกันของบุคลากรซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นที่พวกเขามีต่อผู้นำของพวกเขา

4.13 การจูงใจ (Motivation)

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ระบบการจูงใจ (incentive system) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของสาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจไม่เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการ และอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคนในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด และสอดคล้องกับแนวคิด ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 346) มีแนวคิดว่า ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเน้นผลงานซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ปั้นปลายที่พึงปรารถนาจากการดำเนินกลยุทธ์ ในขณะที่การควบคุมช่วยให้ทราบข้อมูลสะท้อนกลับจากผลการดำเนินงาน ผลักดันให้เกิดวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่แข็งแกร่ง เป็นกลไกที่ช่วยตรวจสอบและปรับแก้กระบวนการให้ถูกต้อง รวมทั้งสนับสนุนให้การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเกิดขึ้นอย่างราบรื่น ค่าตอบแทนจูงใจและการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม

สำหรับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล (organizational reward) การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลมีผลกระทบอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ระบบผลตอบแทนจะทำหน้าที่พื้นฐาน 3 ข้อ คือ 1) ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์การและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นไว้กับองค์การ 2) จะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามมากขึ้น (extra efforts) พัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้องค์การมีพัฒนาการหรือมีนวัตกรรมใหม่ (innovation) เกิดขึ้นด้วย 3) เป็นผลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและพนักงานกระทำได้ตามจุดประสงค์ หรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ไว้วางไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจะต้องใช้หลายวิธีร่วมกัน ดังนี้1) วิธีให้น้ำหนักปัจจัยที่จะพิจารณา (weighted-factor method) ถ้ากิจการมีหลายกลุ่มธุรกิจ ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณากลุ่มธุรกิจแยกออกไปตามอัตราการเจริญเติบโต และจะให้น้ำหนักปัจจัยต่าง ๆ ไม่เท่ากันแปรไปตามความสำคัญที่ธุรกิจจะให้ความสนใจ 2) วิธีการประเมินผลที่มุ่งระยะยาว (long-term evaluation method) ผู้บริหารระดับสูงจะประเมินดูว่าองค์การสามารถบรรลุจุดประสงค์ได้หรือไม่ในช่วงระยะเวลาที่พิจารณา โดยไม่ได้มุ่งเน้นเพียงปีเดียวหรือปีใดปีหนึ่ง แต่พิจารณาเป็นช่วงของเวลา (multiyear period) 3) วิธีประเมินที่แยกค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาต่าง ๆ ในเชิงกลยุทธ์ (strategic-funds method) ออกจากค่าใช้จ่ายปกติ วิธีนี้ผู้บริหารจะพิจารณาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ในระยะยาวของธุรกิจนั้น แยกออกมาจากการพิจารณาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปกติ โดยมุ่งหวังว่าผู้บริหารจะได้ส่งเสริมให้มีการเงินเพื่อการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ทางกลยุทธ์มากขึ้น เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ค่าโฆษณาเพื่อสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ โดยการรายงานทางการเงินจะแยกค่าใช้จ่ายเหล่านี้ออกมาให้ชัดเจนจากค่าใช้จ่ายปกติ ด้วยการประเมินผลหลาย ๆ วิธีนี้ จะทำให้ได้ทั้งผลลัพธ์ที่เหมาะสม ทำให้การบริหารผลประโยชน์ตอบแทน (reward system) แก่ผู้บริหารนั้นกระทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น และระบบผลตอบแทนและรางวัลนี้จะต้องออกแบบให้เพื่อตอบแทนการกระทำของแต่ละบุคคล (individual reward) เช่น กรณี pay for performance และ pay for knowledge หรือจะจ่ายแบบ pay for competency และในขณะเดียวกันก็มีระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็นกลุ่ม (group reward) เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มด้วย นอกจากนั้น จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ระบบการจูงใจ (incentive system) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่

จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น สำหรับสาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจไม่เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการและอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคนในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ สำหรับ พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 1) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) กล่าวว่า ถึงแม้องค์กรจะมีบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว แต่ถ้าบุคลากรเหล่านั้นขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานก็ย่อมยากที่จะให้บุคลากรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจได้มีการศึกษากันมาเป็นทศวรรษแล้ว แต่ดูเหมือนผู้บริหารเองก็ยังคงมีปัญหาในการจูงใจให้บุคลากรทำตามแผนที่วางไว้ ในปัจจุบันดูเหมือนว่าเมื่อพูดถึงการจูงใจขึ้นมาทีไร ผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่ก็มักจะนึกถึงแต่การจูงใจด้วยการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ไม่ว่าจะเป็นเงินรางวัล โบนัส การขึ้นเงินเดือน ฯลฯ แต่ต้องอย่าลืมว่าการที่จะจูงใจบุคลากรได้ไม่ได้พึ่งพาแต่สิ่งจูงใจภายนอกเท่านั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำให้บุคลาการเกิดแรงจูงใจจากภายใน ถือเป็นการจูงใจด้วยใจ ทำงานด้วยใจมากกว่า ส่วน กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 249) กล่าวว่า องค์กรมีความกังวลเกี่ยวกับพฤติกรรม พฤติกรรมได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจ และแรงจูงใจได้รับอิทธิพลจากระบบการให้รางวัล ฉะนั้นระบบการให้รางวัลสำคัญต่อการได้พฤติกรรมที่ต้องการ โดยปกติรางวัลขึ้นอยู่กับยอดขายช่วงเวลาหนึ่งโดยอาจเป็นโบนัสหรือการท่องเที่ยว ดังนั้นระบบการให้รางวัลจึงมีบทบาทและความสำคัญและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และในปีเดียวกัน ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 405) กล่าวว่า การออกแบบระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนกลยุทธ์ หน่วยย่อยขององค์กรและบุคคลจำเป็นต้องมุ่งมั่นอย่างกระตือรือร้นที่จะทำตามกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายการประกอบการ นอกจากบอกว่าการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ใหม่สำคัญเพียงใดผู้จัดการบริษัทจำเป็นต้องออกแบบและใช้แรงกระตุ้นทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่าการเชื่อมประสานงานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ หลายบริษัทในปัจจุบันนี้มีการกำหนดรูปแบบค่าจ้างตามผลการทำงาน (pay-for-performance) ซึ่งออกแบบสำหรับผู้จัดการและ

พนักงานมากกว่าใช้กับผู้บริหารระดับสูง เงินโบนัสเฉลี่ยที่ให้ตามผลงานคิดเป็นประมาณ 6.8% ของค่าตอบแทนที่ให้กับผลงานของแต่ละบุคคล 5.5% ของค่าตอบแทนของกลุ่มการผลิต และ 6.4% ของผลกำไรของบริษัททั้งหมด ผู้ที่ควบคุมระบบค่าจ้างนั้นจะไม่ให้ผู้จัดการสายการผลิตได้รับเงินตอบแทนทางการเงินซึ่งถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์อย่างหนึ่ง เพราะว่าต้องการเพิ่มความยืดหยุ่นโดยใช้ผู้จัดการและพนักงานได้รับเงินตอบแทนแบบระยะสั้นซึ่งจะเป็นการกระตุ้นเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวสามารถบรรลุได้ ทำอย่างไรที่ระบบการให้รางวัลขององค์กรสามารถเชื่อมกับผลการดำเนินงานจากกลยุทธ์ จะตัดสินใจอย่างไรต่อการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างตามผลงานที่ดี และโบนัสที่สามารถสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์กร มันไม่มีคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ แต่ระบบการให้โบนัสคู่โดยดูจากจุดประสงค์ประจำปี และจุดประสงค์ระยะยาว กำลังเป็นสิ่งที่ใช้กันทั่วไป เปอร์เซ็นต์จากเงินโบนัสประจำปีของผู้จัดการเป็นผลมาจากผลงานของทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงตามระบบการแบ่งระดับชั้นในองค์กร ตัวอย่างเช่น โบนัสประจำปีของตำแหน่ง CEO ประมาณ 75% จากผลระยะสั้น และ 25%จากผลระยะยาว มันเป็นสิ่งสำคัญที่ว่าโบนัสไม่ได้ดูเฉพาะผลระยะสั้นเท่านั้นเพราะว่าระบบจะละเลยกลยุทธ์และจุดประสงค์ในระยะยาวของบริษัทได้ นอกจากนั้น แพร์ค และ โรบินสัน (Fearce and Robinson 2548 : 335-387) กล่าวว่า รูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนา รางวัลจะใช้ในการจัดลำดับความสำคัญให้แก่ผู้จัดการและพนักงานด้วยจุดประสงค์ขององค์การและมูลค่าของผู้ถือหุ้น โดยทำให้เกิดทิศทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผลการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลจากการปฏิบัติงานและผลงานเมื่อองค์กรได้ระบุถึงจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ว่าจะเกิดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้นโดยมีรูปแบบแผนการจ่ายโบนัส ที่สามารถวางโครงสร้างเพื่อให้สิ่งกระตุ้นกับผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ สำหรับ เดส และคณะฯ (Dess and Other 2550 : 13-18) มีแนวคิดว่า ระบบรางวัลและแรงกระตุ้นเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงในการมีอิทธิพลต่อความพยายามต่องานที่สำคัญมากและสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งแบบเดี่ยวและเป็นกลุ่ม ระบบการให้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นและกลไกควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากโดยการระบุว่าใครได้รางวัลและเพราะอะไรคนนั้นถึงได้ นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจที่เป็นปัจจัยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติดังนี้ โรวี และ เชอร์แมน (Rowley and Sherman 2550 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่องประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา : ความสนใจพิเศษสำหรับสถาบันต่าง ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการให้รางวัลจะสร้างแรงกระตุ้นภายในการทำงาน การใช้รางวัลเพื่อให้ได้ความประพฤติที่ต้องการ คนมักสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหากพวกเขาจะได้ผลประโยชน์ และ

เบรน และคณะ (Brenes and other 2008 : 590-598) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลาง ผลการวิจัยพบว่า การจูงใจทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 93% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เห็นว่าการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับแรงกระตุ้นจูงใจที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์สำคัญมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับแรงกระตุ้นที่เหมาะสมมีพันธสัญญาต่อกลยุทธ์ของบริษัท

4.14 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 61) มีแนวคิดว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผู้บริหารขององค์การ ต่าง ๆ ต้องพยาบามทบทวนแนวความคิดพื้นฐานและรื้อปรับระบบการดำเนินงานใหม่โดยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลเป็นหลักมุ่งตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก ซึ่งการเปลี่ยนเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งในภาคธุรกิจที่พยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และความเป็นเลิศในการประกอบการ และในภาครัฐที่พยายามปฏิรูประบบราชการโดยนำเอาแนวคิดเชิงการประกอบและวิธีการจัดการสมัยใหม่เน้นที่ผลการดำเนินและความสำเร็จแทนการติดยึดกับกฎระเบียบและรายละเอียดของการปฏิบัติงานแบบเดิม สำหรับ เดวิส เฟรค อาร์ (Fred R. David 2005 : 206) กล่าวว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งมั่นเพื่อดำรง ตระหนัก และสร้างกลยุทธ์ตามมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอยู่ซึ่งสนับสนุนในการเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ แง่มุมต่าง ๆ วัฒนธรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ควรจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่จะมีประสิทธิผลกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ มีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การรับพนักงาน การฝึกอบรม การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมย่อมมีผลกระทบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของแพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2005 : 14-16) กล่าวว่า เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่องค์การจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ ในการปฏิบัติกลยุทธ์ใหม่ องค์การจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การจากความไม่สอดคล้องกับค่านิยม และบรรทัดฐาน เมื่อกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์การ และทำให้เกิดการต่อต้าน องค์การจะต้องคิดว่าการปรับกลยุทธ์

ใหม่ควรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไรด้วย และนอกจากนั้นจินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 186) กล่าวว่า ตั้งแต่การสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ การผลิตสินค้าและบริการใหม่ การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การต้องคิดค้นและสรรหากลยุทธ์ในการทำงานใหม่ เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใหม่มีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่มีองค์การไหนที่อยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว นอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไม่ว่าจะเป็นส่วนใด ๆ ขององค์กร มักจะเกิดแรงต่อต้าน เนื่องจากไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป หรือทำไมจึงต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง คนส่วนใหญ่จึงรู้สึกกังวลกับการเปลี่ยนแปลง กังวลกับความเป็นไปได้ในการสูญเสียทางเศรษฐกิจ ความไม่สะดวกสบายเช่นที่เคยเป็น ความไม่แน่นอน และความสูญเสียทางสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจมีการแสดงออกในรูปของการทำให้เครื่องจักรเสียหาย การขาดงาน การร้องเรียน และความไม่เต็มใจในการให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ การให้อำนาจบังคับ อาจจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ให้เกิดการต่อต้านสูงเช่นกัน หรือการใช้วิธีการให้ความรู้ ความเข้าใจ อาจใช้เวลานาน แต่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ส่วนการให้วิธีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงได้ผลดีและรวดเร็ว หรือการใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน เช่น กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ผสมผสานกับการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ร่วมกับการสื่อสารให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานทุกคน จะส่งผลให้พนักงานมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยการกระตุ้น ให้กำลังตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มาจากความต้องการของตลาด หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรม การโอนย้าย การเลื่อนขั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนบทบาท และการกระตุ้นในทางบวก สำหรับ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (nature of change) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการ

เปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเข้าในในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยปกติการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (strategic change) จะแตกต่างกันตามสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถจำแนกการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้ 1) การดำเนินกลยุทธ์ต่อเนื่อง (continuation strategy) 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบประจำ (routine strategy change) 3) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบเฉพาะ (limited strategy change) 4) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบถอนรากถอนโคน (radical strategy change) 5) การกำหนดทิศทางขององค์การใหม่ (organizational redirection) นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) ยังกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง (change) สำหรับองค์กรที่จัดตั้งใหม่ ผู้บริหารควรจัดสร้างปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้นให้มีการประสานสอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มสร้างองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานอยู่แล้ว หากพบว่ามีปัจจัยใดที่จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารต้องรับไปพิจารณาดำเนินการต่อไป การพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะเผชิญกับกิจกรรมที่ท้าทายการบริหารงานมากที่สุดประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลง (change) ให้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นไปตามที่ประสงค์ ปัจจัยบางประการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ขณะที่ปัจจัยบางประการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และจำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงที่ยาวนาน ปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อนสูงจะเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีความชัดเจนสูงกลับเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด ผู้บริหารมักพบว่าองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสูง (highly adaptive organization) มักมีลักษณะร่วมกันบางประการ ได้แก่ มีค่านิยมในการปรับตัวเพื่อให้มีผลงานดีที่สุดอยู่เสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมงาน ให้ความสำคัญกับบุคคล 3 กลุ่มพร้อมกัน คือ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น เล็งเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรและการสร้างภาวะผู้นำกับสมาชิกขององค์กร ตลอดจนมีสไตล์การบริหารงานที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับบุคคลภายนอก ลูกค้า คู่แข่ง และผู้ที่อาจเข้ามาเป็นคู่แข่งขององค์กร สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่าการบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่มีองค์กรหรือใครก็ตามที่จะหนีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่มีความคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะสร้างให้เกิดความกังวลใจ เพราะว่าทุกคนกลัวการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ความไม่สะดวกสบาย ความไม่แน่นอน และการแตกหักของรูปแบบสังคมปกติ การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในโครงสร้าง เทคโนโลยี ผู้คน หรือกลยุทธ์มีแนวโน้มที่จะสลายรูปแบบที่มีความสะดวกสบาย ด้วยเหตุผลนี้ทำให้ทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ทั้งบุคคลและขบวนการ การเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อทำให้ทุกคนคิดและปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องที่ง่ายเลย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณา

ว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ การต่อต้านในรูปแบบของการทำลายเครื่องจักรที่ใช้ผลิต การขาดงานความไม่พอใจที่ไม่มีเหตุผล และความไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามปกติในองค์กร บ่อยครั้งผู้คนจะต่อต้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะพวกเขาไม่เข้าใจว่าอะไรจะเกิดขึ้น หรือทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้พนักงานอาจจะแค่ต้องการข้อมูลที่ถูกต้อง ความสำเร็จในการปฏิบัติกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการในการพัฒนาบรรยากาศที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจจะมองเป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรคสำหรับผู้จัดการกับพนักงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นในระดับหรือขั้นตอนไหนก็ได้ในการนำกลกยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าจะมีหลายแนวทางในการทำการเปลี่ยนแปลงแต่มี 3 กลยุทธ์ที่รู้จักกันคือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงผลักดัน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลหรือความสนใจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงผลักดันจะเกี่ยวข้องกับการใช้คำสั่ง หรือสนับสนุนในการออกคำสั่ง กลยุทธ์จะมีข้อดีตรงที่รวดเร็ว แต่จะทำให้เกิดความไม่พอใจโดยมีข้อผูกมัดที่ต่ำและมีการต่อต้านที่สูง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ เป็นวิธีการที่นำเสนอข้อมูลเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวิธีการนี้คือการนำไปปฏิบัติจะทำได้ช้าและยาก อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะก่อให้เกิดข้อผูกพันที่สูงและมีการต่อต้านน้อยกว่าวิธีการที่ใช้แรงผลักดัน สุดท้ายกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลหรือความสนใจ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน ถ้าการจูงใจนี้สำเร็จกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะทำได้ง่าย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงใช่ว่าทุกคนจะได้รับประโยชน์เหมือนกัน สำหรับลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) การจัดการการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หากไม่สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีก็ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความหมายมากกว่าการทำให้พนักงานมีความสุขและลดแรงต้านที่มีต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ การจัดการการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึง การเรียนรู้ยุทธวิธีหรือขั้นตอนที่จำเป็นต่อการจัดการกระบวนการดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการทั้งหมายจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ค่อยเป็นค่อยไป หรือทำทุกอย่างในคราวเดียวกัน ยอมอดทน กัดฟันทำ และลุยเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วเดียวจบหรือไม่? คำตอบที่ผิดอาจจะขัดขวางหรือทำลายความพยายามในการดำเนินการได้อย่างมากมาย การเรียนรู้วิธีการจัดการกระบวนการดำเนินกลยุทธ์และจัดการการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์

4.15 **การติดต่อสื่อสาร** (Communication)

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจ แก้ข้อสงสัยระหว่างสมาชิก และไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข่าวลือและความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีต่อการเปลี่ยนแปลง

4.16 **กิจกรรมสนับสนุนการดำเนินการกลยุทธ์**

ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) กล่าวว่า กิจกรรมสนับสนุน ความไม่สอดคล้องกันในองค์ประกอบของบุคลากร เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินกลยทธ์อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้แล้วก็ยังมีกิจกรรมบางอย่างที่มีความสำคัญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์อีกด้วย เดวิส คอลลิส (David Collis) และ (Cynthia Montgomery) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้เกี่ยวกับกลยุทธ์องค์การว่า “เป็นระบบที่อาศัยการพึ่งพึงกัน ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบ ยังต้องอาศัยแรงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย ลองใช้เวลาสักครู่ เพื่อคิดทบทวนถึงกลยุทธ์ในองค์การของคุณดูบ้าง แล้วลองถามตัวเองดูว่ากลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ของคุณนั้นได้รับการสนับสนุนด้วยกิจกรรมหลัก ๆ อันใดบ้างหรือไม่ ? ยกตัวอย่างเช่น ถ้าการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ถือเป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ของคุณ นั่นย่อมหมายความว่า คุณจะต้องประสานกิจกรรมด้านการขาย การประมวลผลคำสั่งซื้อ การผลิตสินค้า และกิจรรมการจัดส่งสินค้าเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องและตรงต่อเวลาตามต้องการ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว กระบวนการว่าจ้าง การฝึกอบรม การขนส่งสินค้า การกำหนดราคา รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ จะเป็นตัวอุปสรรคต่อการสนับสนุนกลยุทธ์นี้หรือไม่ ? ถ้าไม่เป็นอุปสรรคแต่อย่างใด แล้วเราจะเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่นี้ กับกิจกรรมสนับสนุนทั้งหมดนั้นให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นได้อย่างไร

4.17 **นโยบาย** (Policy)

ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 391) กล่าวว่า การสร้างนโยบายสนับสนุนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์โดยทั่วไปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติการภายใน และมักก่อให้เกิดความเรียบร้อยภายในของสิ่งต่าง ๆ มันเป็นเรื่องปรกติที่คนจะแสดงความรู้สึกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อพวกเขา และอาจมีคำถามว่าต้องทำกิจกรรมใด การกำหนดนโยบายและกระบวนการ

ปฏิบัติการช่วยงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในหลายทาง คือ 1) นโยบายและกระบวนการใหม่และที่ถูกทบทวนชี้แนะแนวทางให้ผู้จัดการและพนักงานทราบเกี่ยวกับว่าควรทำบางสิ่งบางอย่างอย่างไรและสร้างเสถียรภาพและความน่าเชื่อถือระดับหนึ่งในลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารที่พยายามบริหารกลยุทธ์และปฏิบัติการธุรกิจ 2) นโยบายและกระบวนการช่วยทำให้การกระทำและพฤติกรรมสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งองค์กร และทำให้ความพยายามของแต่ละบุคคลและของกลุ่มไปในทางเดียวกัน 3) นโยบายและกระบวนการปฏิบัติการมาตรฐานช่วยทำให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำกิจกรรมที่สำคัญต่อกลยุทธ์โดยเฉพาะ สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า นโยบาย การเปลี่ยนแปลงทิศทางกลยุทธ์ของบริษัทไม่ได้เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติในการทำงานวันต่อวันนโยบายมีความจำเป็นที่จะทำให้กลยุทธ์ถูกปฏิบัติ นโยบายมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำซ้ำและเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความหมายอย่างกว้าง ๆ นั้น นโยบายจะหมายถึง แนวทาง วิธีการ ขั้นตอน บทบาท รูปแบบ และการบริหารงานที่ถูกกำหนดไว้เพื่อส่งเสริม และกระตุ้นให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ นโยบายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นโยบายจะกำหนดขอบเขต ข้อบังคับ และข้อจำกัดในรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารงานซึ่งถูกนำไปใช้ในการให้รางวัลและลงโทษ นโยบายจะบอกรายละเอียดว่าอะไรสามารถ หรือไม่สามารถที่จะทำตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ขององค์กร นโยบายทำให้ทั้งพนักงานและผู้จัดการทราบว่าอะไรที่บริษัทคาดหวังจากพวกเขา ดังนั้น ดูเหมือนว่าจะช่วยให้กลยุทธ์นั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ นโยบายจะช่วยกำหนดพื้นฐานในการควบคุมการจัดการ ที่อนุญาตให้มีการประสานงานข้ามในแต่ละหน่วยขององค์กร และลดเวลาของผู้จัดการในการตัดสินใจ นโยบายยังให้รายละเอียดว่างานอะไรควรทำโดยใคร มีการกำหนดตัวแทนในการตัดสินใจตามลำดับการจัดการที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ หลายองค์กรมีคู่มือนโยบายเพื่อที่จะกำหนดแนวทางและทิศทางของการปฏิบัติ สำหรับ แพร็ค และโรบินสัน (Fearce and Robinson 2548 : 335-387) นโยบาย (policies) เป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจสิทธิเด็ดขาด ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจของผู้จัดการปฏิบัติการที่ได้รับมอบอำนาจและลูกน้องของเขาทำได้ง่ายขึ้นนโยบายสามารถให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยช่วยลดเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจและกระทำการใด ๆ การมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดอาจสร้างสรรค์ในหลายแนวทางการฝึกอบรม การสร้างกลุ่มงานบริหารด้วยตนเอง เพื่อลดระดับของการบริหารทั้งองค์กร จึงนำกระบวนการอัตโนมัติเข้ามาใช้อย่างเต็มที่ และการขยายการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานนี้เป็นหน้าที่หนึ่งในองค์กรธุรกิจ หัวใจสำคัญของความพยายามนี้ก็คือ ความต้องการความมั่นใจว่าการตัดสินใจดังกล่าวสอดคล้องกับพันธกิจ กลยุทธ์ และกลวิธีของธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็ยอมให้พนักงาน

ระดับปฏิบัติการมีอิสระในการทำงาน วิธีหนึ่งที่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการใช้ในการมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดก็คือ การร่างผ่านนโยบาย นโยบาย (policies) เป็นสิ่งที่ได้มาจากการออกแบบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการคิด การตัดสินใจ และการกระทำของผู้จัดการและลูกน้องของเขาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรไปปฏิบัติ ข้อความที่ได้อ้างอิงไว้ในตอนต้นคือ วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (standard operating procedures) นโยบายจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการบริหาร โดยการสร้างมาตรฐานให้กับการตัดสินใจที่กระทำเป็นประจำและสร้างความชัดเจนให้ผู้จัดการมีอิสระในการคิดและลูกน้องของเขาสามารถปฏิบัติงานตามกลวิธีระดับหน้าที่ได้ โดยปกตินโยบายควรจะได้รับมาจากกลวิธีระดับหน้าที่ ด้วยจุดประสงค์ที่สำคัญของการช่วยงานบริหารกลยุทธ์ .สำหรับ เดส และคณะฯ (Dess and Other 2007 : 13-18) กล่าวว่า สถานการณ์ที่บริษัทหนึ่งเผชิญมากมายต่างมีลักษณะคล้าย ๆ กัน โดยปรกติผู้นำจัดการกับสิ่งที่เกิดเป็นกิจวัตรเช่นนี้โดยการสร้างนโยบายและกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ในหลายสถานการณ์ นโยบายและกระบวนการเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางการประพฤติที่ทำให้พนักงานทุกคนมีความประพฤติถูกจริยธรรม อย่างไรก็ตามต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบังคับใช้และการตรวจตราการใช้นโยบายและกระบวนการด้วย

4.18 **กลวิธีระดับหน้าที่** (functional tactics)

แพร็ค และ โรบินสัน (Fearce and Robinson 2548 : 335-387) เป็นการแปลความหมายกลยุทธ์ของธุรกิจออกมาให้อยู่ในรูปของกิจกรรมที่ต้องกระทำในแต่ละวัน ผู้จัดการระดับหน้าที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนากลวิธีดังกล่าว และการมีส่วนร่วมของพวกเขายังช่วยให้ทราบอย่างชัดเจนว่า หน่วยธุรกิจของเขาคาดหวังจะปฏิบัติเช่นไรในการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจไปใช้ กลวิธีระดับหน้าที่ คือ หน้าที่หลักหรือกิจกรรมที่กระทำเป็นกิจวัตร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ตนจะต้องรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นงานด้านการตลาด การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจ ในความรู้สึกของคนทั่วไปนั้นกลวิธีตามหน้าที่จะเป็นการถ่ายทอดความคิด (กลยุทธ์หลัก) ไปสู่การกระทำซึ่งถูกออกแบบเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะเจาะจง ทุก ๆ กิจกรรมในสายโซ่คุณค่า (value chain) จะบริหารกลวิธีตามหน้าที่ซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ของกลยุทธ์

4.19 **การจัดสรรทรัพยากร**

เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การจัดสรรทรัพยากรเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการที่สำคัญที่ทำให้กลยุทธ์มีการปฏิบัติ ในองค์กรที่ไม่ได้ใช้แนวทางการจัดการกลกยุทธ์ในการตัดสินใจนั้น การจัดสรรทรัพยากรมักจะอยู่บนพื้นฐานปัจจัยทางการเมือง หรือส่วนบุคคล การจัดการกลยุทธ์ทำให้ทรัพยากรสามารถถูกจัดสรรตามลำดับ

ความสำคัญที่ตั้งไว้ตามจุดประสงค์ประจำปี ดังนั้นถ้าทรัพยากรถูกจัดสรรอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญตามจุดประสงค์ประจำปีที่กำหนดไว้แล้ว จะไม่สร้างปัญหาหรือเป็นอันตรายต่อความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์และกับตัวองค์กร ทุกองค์กรจะมีทรัพยากรอย่างน้อย 4 ประเภทที่ทำให้บรรลุจุดประสงค์ตามที่ต้องการ ประกอบด้วย ทรัพยากรทางด้านการเงิน ทรัพยากรทางด้านกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี การจัดสรรทรัพยากรไปให้เฉพาะแผนกไม่ได้หมายความว่าจะสามารถประสบความสำเร็จเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบมากมายที่ทำให้การจัดสรรทรัพยากรไม่มีประสิทธิผลที่ดี เช่น การป้องกันการใช้ทรัพยากรมากเกินไป เน้นมาตรการทางด้านการเงินในระยะสั้นมากไป นโยบายขององค์กร เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ลังเลในการปฏิบัติกับความเสี่ยง และการขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ นอกจากนั้น ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2004 : 390) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบริหารกลยุทธ์ทำให้ผู้จัดการต้องพิจารณาว่าทรัพยากรของบริษัทถูกจัดสรรอย่างไร หน่วยย่อยขององค์กรจำเป็นต้องมีงบประมาณและทรัพยากรเพียงพอเพื่อบรรลุแผนของกลยุทธ์ได้ ผู้จัดการที่ดูแลงบประมาณต้องตรวจดูคำขอของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องคน งบประมาณในการปฏิบัติการ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ นอกจากนี้ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องนำเอกสารให้ผู้ที่อยู่เหนือกว่าดูเพื่อพิจารณาคำขอเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำตามกลยุทธ์ของบริษัท

4.20 **การจัดการความขัดแย้ง** (Conflict Management)

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติเป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบเท่าที่เรายังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม ทรรศนะที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไป แต่เดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว จึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป ต่อมาเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์โดยช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ในปัจจุบันเชื่อความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 288,294) สำหรับ กุญชรี ค้าขาย (2552 : 1) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อ เมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้อง

กัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ นอกจากนั้น ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2552 : 1) มีแนวคิดว่า วงจรความขัดแย้ง คือช่วงเวลาและระยะเวลาต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับความขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การศึกษาวงจรความขัดแย้ง สามารถนำตัวแปรสองตัวมาช่วยพิจารณา คือ เวลา และความตึงเครียดหรือความรุนแรง ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้นับว่าเป็นปัจจัยหลักที่นักจัดการปัญหาความขัดแย้งสามารถนำมาวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์และระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและความตึงเครียดในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในระยะเริ่มต้นอาจไม่มีความตึงเครียดหรือไม่มีความรุนแรง แต่เมื่อเวลาผ่านไปโดยไม่มีการจัดการความขัดแย้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงมาให้กำลังและความรุนแรงมากขึ้นก็ได้ นอกจากนั้น สตีเฟน พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins 2548 : 181) มีแนวคิดว่า ความไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งในองค์การ มีอิทธิพลอย่างต่อพฤติกรรมของบุคลากรและทำให้วัฒนธรรมองค์การอ่อนลง วัฒนธรรมองค์การที่แข็งจะมีลักษณะที่เกิดจากค่านิยมขององค์การ ซึ่งมีการรวมกันอย่างเอาจริงเอาจังและอย่างกว้างขวาง บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับค่านิยมและมีความผูกพันมากวัฒนธรรมก็จะเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นเท่ากัน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนจะมีลักษณะค่านิยมขององค์การมีความขัดแย้งไม่รวมกัน นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 342) ยังมีแนวคิดว่า ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์การนั้น เมื่อมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน กลุ่มยิ่งมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าประสงค์ยิ่งแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรด ทินเกอร์ Festinger (1957 อ้างถึงใน พริ้มเพรา ดิษยวณิช, 2550 : 2) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันของการรับรู้ มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น คนที่ติดบุหรี่ สูบบุหรี่จัด เมื่อทราบข่าวว่าการสูบบุหรี่มีส่วนทำให้เกิดเป็นมะเร็งของปอด เกิดความขัดแย้งระหว่างพฤติกรรมของการสูบบุหรี่กับข่าวใหม่ เขาจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าเขาตัดสินใจเลิกสูบบุหรี่ความขัดแย้งจะลดลงไปโดยการเลิกความเชื่อเดิมที่ว่าสูบบุหรี่แล้วจะปลอดภัย รวมทั้งความอยากที่จะสูบอีกด้วย นอกจากนั้น เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า จุดประสงค์และการแข่งขันมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเรื่องทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งบ่อยครั้งมักจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถให้คำจำกัดความได้ว่าไม่ลงรอยระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มหรือมากกว่าในหัวข้อเดียวหรือ

มากกว่านั้น การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้เพราะว่าแต่ละบุคคลมีความคาดหวังและการรับรู้ที่แตกต่างกัน การจัดตารางก็เป็นการสร้างความกดดัน บุคลิกที่เข้ากันไม่ได้ และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้กำหนด ยกตัวอย่าง จุดประสงค์ของผู้จัดการที่เก็บหนี้ต้องการลดหนี้เสียให้ได้ 50% ในปีนี้ อาจจะขัดแย้งกับจุดประสงค์ของดิวิชั่นในการเพิ่มยอดขาย 20% การกำหนดจุดประสงค์สามารถทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เพราะว่าผู้จัดการกับผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการชั่งใจระหว่างสองทางเลือก เช่น จะเน้นผลกำไรในระยะสั้นหรือการเติบโตในระยะยาว ผลกำไรหรือส่วนครองตลาด ทำการเจาะตลาดหรือพัฒนาตลาดใหม่เติบโตหรือคงที่ ความเสี่ยงที่สูงหรือต่ำ และรับผิดชอบต่อสังคมหรือทำกำไรให้มากที่สุด ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการจัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขก่อนที่จะเกิดสิ่งที่ไม่ดีและกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงไม่ใช่ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่ดีเสมอไป การละเลยต่อความขัดแย้งอาจจะเป็นสัญญาณในการบอกว่าไม่เอาใจใส่หรือไม่สนใจ ความขัดแย้งสามารถจะเปลี่ยนพลังในการขัดแย้งของกลุ่มให้เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถกำหนดและค้นหาปัญหาได้ แนวทางในการจัดการและแก้ปัญหาของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ชนิดดังนี้ หลีกเลี่ยง แพร่กระจาย และเผชิญ การหลีกเลี่ยง (avoidance) ประกอบด้วยการกระทำที่ไม่สนใจกับปัญหาโดยหวังว่าความขัดแย้งจะแก้ไขไปได้ด้วยตัวมันเอง การแพร่กระจาย (defusion) ใช้ความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ โดยเน้นไปที่ความสนใจที่คล้ายกัน ใช้ความประนีประนอมเพื่อที่จะไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือแพ้ที่แท้จริง ใช้กฎของเสียงส่วนใหญ่ ตามอำนาจที่เหนือกว่า หรือมีการออกแบบตำแหน่งปัจจุบันใหม่ การเผชิญหน้า (confrontation) มีการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งเพื่อให้แต่ละคนสามารรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น หรือให้มีการจัดการประชุมที่กลุ่มขัดแย้งสามารถนำเสนอมุมมองเขาและให้มีการทำงานโดยผ่านความแตกต่างนี้ สำหรับ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak, 2551 : 50-58) โครงสร้างของอำนาจ โปรแกรมดำเนินการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนา (excution programs) ใดที่ขัดแย้งกับโครงสร้างอำนาจหรืออิทธิพลขององค์การย่อมประสบกับความล้มเหลวในชะตากรรม แต่ว่าอะไรล่ะที่มีผลกระทบต่ออำนาจและอิทธิพล อำนาจเป็นมากกว่าตัวตนหรือตำแหน่งของบุคคลอำนาจสะท้อนถึงกลยุทธ์ โครงสร้าง และการพึ่งพาผู้อื่นอย่างมากในด้านขีดความามารถในการปฏิบัติการและทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด การเรียนรู้ว่าอำนาจคืออะไร และรู้วิธีสร้างและใช้อิทธิพลสามารถช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ได้

4.21 การจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ

เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่าการจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ ทุกหน้าที่ทางธุรกิจถูกกระทบจากสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ หรือการต่อสู้เพื่อหวังทำกำไร อย่างไรก็ตามทั้งพนักงาน และผู้บริโภคไม่พอใจเป็นพิเศษกับบริษัทที่เอาแต่ได้มากกว่าการที่บริษัทให้กับสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับผู้คนในปัจจุบันนี้จะชื่นชมบริษัทที่ทำการผลิตในทางที่แก้ไขหรือทำให้ถูกต้องมากกว่าทำลายธรรมชาติ การจัดการเกี่ยวกับเรื่องธรรมชาตินี้จำเป็นต้องเชื่อมถึงความเข้าใจของการค้าระหว่างประเทศ การแข่งขัน และแหล่งทรัพยากรบนโลก การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไม่ใช่แค่เพียงการมีผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่นั้นแต่ควรเน้นประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นกับพนักงานและผู้จัดการทุกคนในบริษัท บริษัทหลายบริษัท หัวข้อเรื่องสิ่งแวดล้อมกำลังเคลื่อนจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้องค์กรต้องมีการรายงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรงกับ CEO

4.22 การประสานงานและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน

ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) การประสานงานและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน การดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลต้องอาศัยปัจจัยสำคัญมากมาย การเรียนรู้วิธีบรรลุผลสำเร็จในการประสานงานและแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันภายในองค์การที่ซับซ้อน และมีความแตกต่างกันในด้านที่ตั้งซึ่งกระจายตามภูมิศาสตร์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ ซ้ำร้ายยิ่งกว่านั้นผู้จัดการมักถูกเป่าหูไม่ให้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน หรือร่วมกันทำงานเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นด้วย ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น? คำตอบของคำถามข้อนี้เป็นประเด็นสำคัญต่อการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ การควบคุม ข้อมูลสะท้อนกลับ และการปรับตัวกระบวนการดำเนินกลยุทธ์สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องมีข้อมูลสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การและนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ปรับแก้ไขกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และกระบวนการดำเนินกลยุทธ์ ในขณะที่องค์การเกิดการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทำให้เกิดมุมมองใหม่ของกลยุทธ์และการดำเนินการขึ้น การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวิธีดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

4.23 เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Balanced Scorecard

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 127-130) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้ Balanced Scorecard เกิดจากแนวคิดของ Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ทำการศึกษาและพบว่าการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถส่งสัญญาณเตือนให้องค์การทราบถึงสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์การได้ จากตัวอย่างการประสบปัญหาของตลาดหุ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1987 Kaplan และ Norton จึงได้เสนอแนวคิดเรื่องการใช้จุดประสงค์ 4 มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านองค์กรและการเรียนรู้ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรแทนที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดมุมมองภายในและภายนอกองค์กร และจุดประสงค์แต่ละประการมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผล 1) มุมมองด้านการเงิน เป็นการแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างไร ในด้านนี้มักประกอบด้วยจุดประสงค์เพื่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดลงของต้นทุน 2) มุมมองด้านลูกค้า จุดประสงค์ในด้านนี้มักประกอบด้วย การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ และความพึงพอใจของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน จะเป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญภายในองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าให้เหนือกว่าคู่แข่งขันหรือนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ความสามารถในกระบวนการทำงานในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความสามารถในด้านการสร้างนวัตกรรม ในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ 4) มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ จะเป็นจุดประสงค์ที่ช่วยสนับสนุนจุดประสงค์ทั้ง 3 มุมมองข้างต้น เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สูงสุดขององค์กร ว่าองค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไร แบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบ และสารสนเทศ Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือได้ในหลายรูปแบบ ได้แก่ ใช้เป็นเครื่องมือในการวัด ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นระบบในการบริหาร ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ดีต้องไม่ขัดแย้ง รวมถึงต้องมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์และนโยบายขององค์กร ต้องสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและความผันผวนที่อาจเกิดขึ้น ต้องมีความเป็นไปได้ โดยไม่ใช้ทรัพยากรเกินกำลัง หรือสร้างปัญหาที่แก้ไม่ได้ และต้องสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันใน

กลยุทธ์ที่เลือกดำเนินการ หลังจากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ จนเสร็จสิ้นการกำหนดจุดประสงค์ขององค์กรแล้ว องค์กรจะต้องนำ 1) จุดประสงค์ขององค์กรมาขยายความ 2) เพื่อสร้างตัวชี้วัด โดยมี 3) ข้อมูลพื้นฐาน (baseline) จากปีที่ผ่านมา 4) เพื่อมากำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ และ 5) กำหนดกลยุทธ์สร้างสรรค์ (initiatives) ที่จะช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการแปลงจุดประสงค์

จุดประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าประสงค์	กลยุทธ์สร้างสรรค์
รายได้เพิ่ม	(รายได้ปีปัจจุบัน - รายได้ปีที่แล้ว) / รายได้ปีที่แล้ว	5%	20%	ออกสินค้าใหม่
รายได้จากลูกค้าเพิ่ม	ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	10,000 บาท	20,000 บา	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า - เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์
การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งสินค้าที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 10%	ไม่เกิน 5%	ว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดส่งสินค้า
เพิ่มทักษะพนักงาน	จำนวนวันอบรมต่อปี	2 วัน	5 วัน	จัดทำแผนการฝึกอบรม

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, <u>การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ,</u> พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร:บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 128.

หลังจากขยายความจุดประสงค์จนได้กลยุทธ์สร้างสรรค์ทั้งหมดแล้ว ให้นำมากระจายลงสู่ฝ่ายงานต่าง ๆ รวมถึงแจกแจงว่าฝ่ายงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบกลยุทธ์ต่าง ๆ ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลัก หน่วยงานรับผิดชอบร่วม หรือหน่วยงานสนับสนุน โดยอาจใช้สัญลักษณ์สี่เหลี่ยม สามเหลี่ยม วงกลม หรือใช้ตัวอักษร ก ข ค หรือ A B C ในการสื่อสารภายในองค์กร การกระจายกลยุทธ์ลงสู่ฝ่ายงาน จะทำให้ฝ่ายงานต่าง ๆ รับรู้ถึงปริมาณงาน เพื่อนำไปวางแผนอัตรากำลังและจัดลำดับก่อนหลังในการดำเนินกิจกรรม รวมถึงการพิจารณาแผนทางเลือกต่าง ๆ เช่น การว่าจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการ (outsource) ในกิจกรรมที่เร่งด่วนแต่ไม่มีทรัพยากรเพียงพอ

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่างการกระจายกลยุทธ์สู่ฝ่ายงาน

กลยุทธ์สร้างสรรค์	ฝ่ายขาย	ฝ่ายตลาด	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	บริหาร	ฝ่ายเทคโนโลยี
ออกสินค้าใหม่	รอง	รอง	สนับสนุน	หลัก	-	-
จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า	สนับสนุน	สนับสนุน	รอง	-	-	หลัก
เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์	รอง	หลัก	สนับสนุน	สนับสนุน	-	-
ว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดส่งสินค้า	สนับสนุน	สนับสนุน	สนับสนุน	-	หลัก	-
จัดทำแผนการฝึกอบรม	สนับสนุน	สนับสนุน	สนับสนุน	สนับสนุน	หลัก	สนับสนุน

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546), 129.

จากนั้น นำแผนกลยุทธ์แต่ละแผนมาจัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์สร้างสรรค์ แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการที่ระบุเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด หน่วยงานรับผิดชอบ งบประมาณ ตามตัวอย่างดังนี้

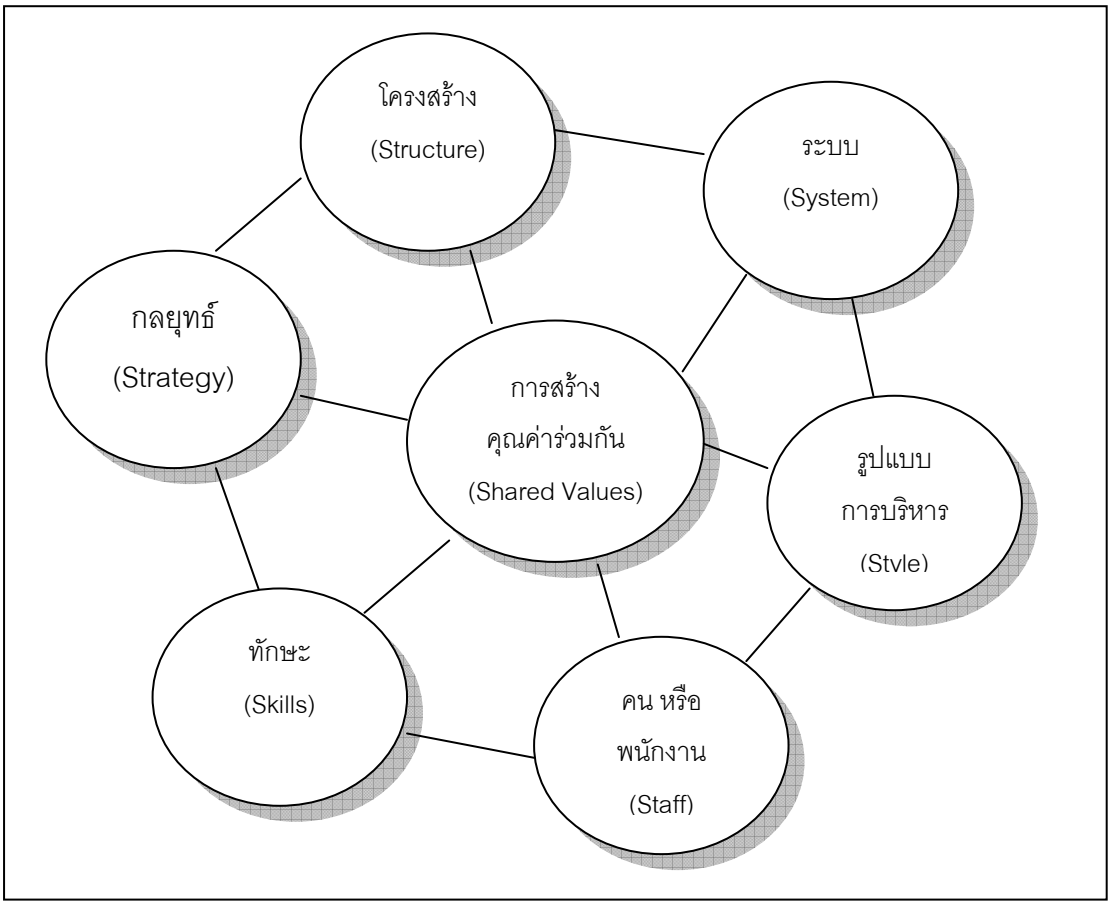
ตารางที่ 4 แสดงตัวอย่างการแปลงแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์สร้างสรรค์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา		หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		
จัดทำฐานข้อมูลลูกค้า	1) ศึกษาฐานข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ต.ค.45	พ.ย.45	ฝ่ายเทคโนโลยี	5,000
	2) เก็บรวบรวมข้อมูล	ต.ค.45	ม.ค.46	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์	20,000
	3) ประมวลความต้องการของลูกค้าในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา	ต.ค.45	มี.ค.46	ฝ่ายตลาด	5,000

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546),130.

โครงร่าง 7S ของ Mckinsey

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ (2542 : 329-331) กล่าวถึง โครงร่างในการทำความเข้าใจและปัญหาแนวทางปฏิบัติ โดยใช้โครงร่าง 7-S ของ Mckinsey เป็นเครื่องมือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้ดังนี้ ในปี ค.ศ. 1977 บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาได้พัฒนาแบบจำลองขึ้นมา โครงร่าง 7S ของ McKinsey ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบด้วยกัน ดูแผนภูมิที่ 24



แผนภูมิที่ 24 แสดงโครงร่าง 7-S ของ Mckinsey (The Mackiney 7-S fram work)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2542), 330.

รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมีดังนี้ 1) กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนหลัก (master plan) ซึ่งอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้บริษัทบรรลุในภารกิจ (mission) และจุดประสงค์ (objectives) ของบริษัท (Wheelen and Hunger 2002 : 13) หรือเป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับทักษะและทรัพยากรขององค์การ ตลอดจนโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threates) จากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (Coulter 2002 : 7) หรือเป็นวิธีการทางธุรกิจที่ผู้บริหารใช้ในด้านการแข่งขันเพื่อให้ (1) ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (2) ประสบความสำเร็จทางด้านการแข่งขัน (3) บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ (Thompson and Strickland 2003 : 3) หรือหมายถึงแผนหรือการปฏิบัติซึ่งกำหนดทิศทางที่สำคัญและแนะแนวการจัดสรรทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ระยะยาว (Schermerhorn 1999 : G-9) หรือเป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์การเพื่อตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป ย่อมมีผลกระทบกับแผนธุรกิจขององค์การ เช่น กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรีก็จะมีผลกระทบกับนโยบายการลงทุนของต่างชาติ และกฎระเบียบของ ก.ล.ต. ในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้แผนการลงทุนต้องปรับเปลี่ยนใหม่ 2) โครงสร้าง (structure) เป็นการสร้างองค์การ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจของผู้บริหารโครงสร้างอาจจะเป็นโครงสร้างตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตาภูมิศาสตร์ หรือแบบแมทริกซ์แล้วแต่องค์การเห็นความเหมาะสม ซึ่งขนาดการกระจายอำนาจจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3) ระบบ (system) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นของการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหาร ค่าตอบแทนและประเมินผล 4) รูปแบบการบริหาร (style) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารควรจะใช้เวลาในการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุมมากกว่าที่จะลงไปปฏิบัติงานเอง รูปแบบขององค์การจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์การ และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 5) คนหรือพนักงาน (staff) องค์การจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนจะต้องมีการประเมิน ผลงานการฝึกอบรม การจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม 6) ทักษะ (skill) เป็นความสามารถที่โดดเด่นขององค์การ นอกจากกลยุทธ์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น IBM ที่มีชื่อเสียงทางด้านผู้นำเทคโนโลยี Hewlett Packard มีทักษะทางด้านการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ Procter Gamble มีทักษะทางด้านบริหารผลิตภัณฑ์ Xerox มีทักษะทางด้านบริการที่รวดเร็ว 7) ค่านิยม

ร่วมหรือเป้าประสงค์สูงสุด (shared value or superorinate goal) สิ่งนี้จะต้องกำหนดโดยสมาชิกขององค์การ โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมจะเป็นแนวความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และจะเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ เช่น คำขวัญของบริษัทสยามกลการ จำกัด “ You come first” สิ่งนี้จะปลูกฝังพนักงานให้ต้อนรับลูกค้าดี บริการลูกค้าเป็นอันดับแรก เห็นความสำคัญของลูกค้าเป็นอันดับแรก หรือคำขวัญของ Volvo ที่ว่า “ ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” สิ่งนี้ก็จะปลูกฝังให้ฝ่ายผลิตคิดค้นรถยนต์ที่มีความแข็งแรงปลอดภัยต่อผู้ขับขี่ ประโยชน์ที่ได้จากการใช้โครงร่าง 7S ของ McKinesy เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์การต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ1) ให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงปรัชญาของสมาชิกภายในองค์การ 2) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ3) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้หลักของ 7S เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ตามแผนที่วางไว้ จากโครงร่าง 7S ของ McKinsey ค่านิยมร่วมจะเป็นศูนย์กลางของแบบจำลอง 7S ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยองค์การต้องการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เนื่องจากค่านิยมร่วมจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ และความเชื่อขึ้นมา ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันในการกระทำที่เป็นจุดเด่นขององค์การ เช่น เรื่องบริการ คุณภาพ หรือความปลอดภัย แบบจำลอง 7S พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการที่มีผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จเพราะฉะนั้นองค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว ดังนั้นโครงร่างในการปฏิบัติการและปัญหาการปฏิบัติ จะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างต่าง ๆ ความพร้อมจะกำหนดแนวทางการปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ตั้งขึ้นจะต้องปฏิบัติได้จริงโดยพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้วย นอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ กับกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้แต่ไม่ควรจะเปลี่ยนภารกิจ (mission) ขององค์การ

คู่มือแนะแนวทางแล้วการดำเนินการกลยุทธ์

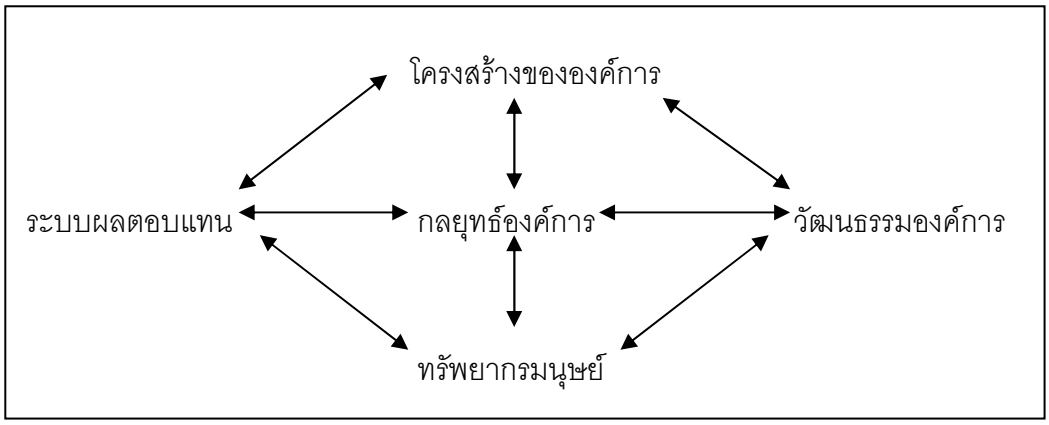
ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) กล่าวว่า การพัฒนาตัวแบบหรือแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ ผู้จัดการทั้งหลายต้องมีตัวแบบเชิงตรรกะที่ชี้แนะแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หากปราศจากคู่มือแนะแนวทางแล้วการดำเนินการก็จะกลายเป็นงานที่ดูสับสนวุ่นวายและไร้ระเบียบ เมื่อไม่มีคำแนะนำ ผู้ปฏิบัติก็จะทำเฉพาะงานที่พวกเขาคิดว่าสำคัญ เป็นผลให้การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการเกิดขึ้นแบบขาดการประสานงาน

ดำเนินการไปคนละทิศละทาง รวมทั้งเกิดความขัดแย้งด้วย หากปราศจากคำแนะนำของตัวแบบเชิงตรรกะแล้วจะเกิดความเสียหายหรือความล้มเหลวต่อการดำเนินกลยุทธ์ได้ เนื่องจากผู้จัดการทั้งหลายไม่รู้ว่าจะต้องดำเนินการในขั้นตอนใดและเมื่อใด การมีตัวแบบหรือแผนที่นำทางย่อมส่งผลให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

สรุปจากองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด การทำความเข้าใจ และการทบทวนกลยุทธ์ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ความสามารถองค์การ ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การและกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและกลยุทธ์ ความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การสื่อสาร นโยบาย กิจกรรมสนับสนุน การจูงใจ การจัดสรรทรัพยากร การจัดการสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ การประสานงานและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน และคู่มือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นต้น

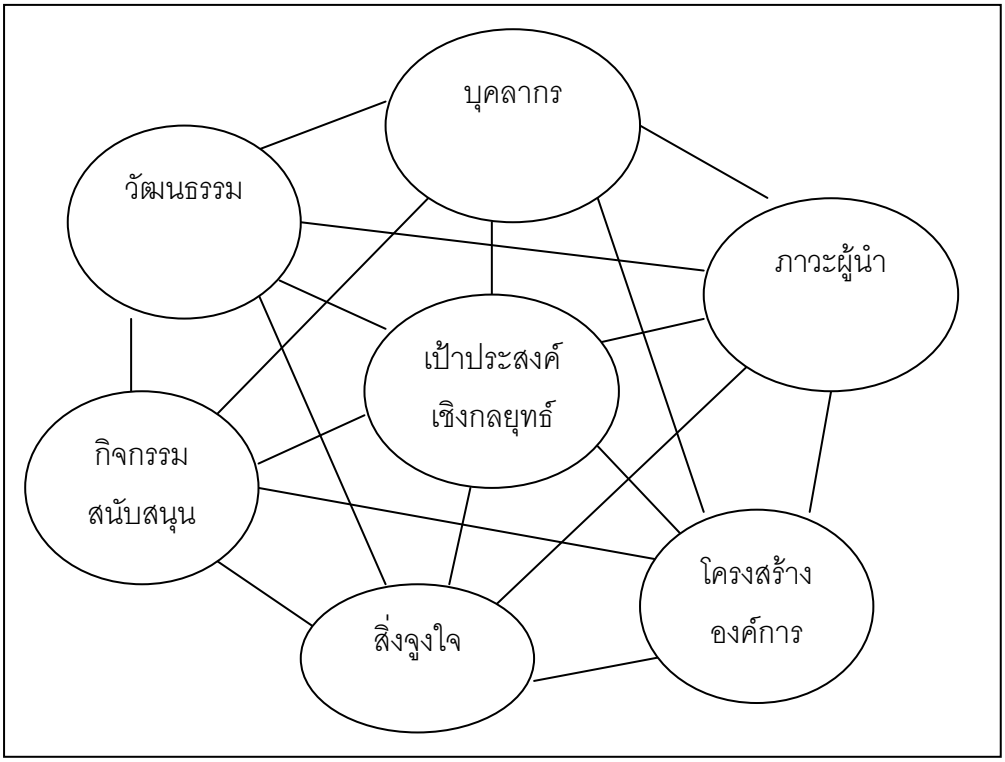
5. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2547 : 383-403) ได้กล่าวไว้ว่าโดยแท้จริงแล้ว ในขั้นของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ ขั้นตอนต่าง ๆ นี้ไม่ยุ่งยาก แต่จะมีปัจจัยบางประการที่จะต้องให้ความสำคัญในการศึกษาและตรวจสอบเพื่อให้เกิดความพร้อมในปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบผลตอบแทนต่าง ๆ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นจะต้องประสานกันหรือเข้ากันได้ (synchronization หรือ fit) กับกลยุทธ์ขององค์การ (ดูแผนภูมิที่ 24 ประกอบ) จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลลงได้ ถ้าหากว่าองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัวนั้นไม่สอดคล้องกัน ขัดแย้งกัน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักจะเกิดปัญหา เช่น ถ้าโครงสร้างขององค์การไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และระบบผลตอบแทนแล้ว ก็จะไม่มีผู้รับผิดชอบงานตามแผนกลยุทธ์นั้น รวมทั้งไม่มีสิ่งกระตุ้นที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 25 แสดงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547), 383.

สำหรับ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) กล่าวว่าจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นด้านโครงสร้าง บุคลากร และทรัพยากร กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมักกำหนดขึ้นจากความร่วมมือและแรงเสริมของโครงสร้างรวมถึงวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเราเรียกว่า (alignment) ในทางธุรกิจนั้นความสอดคล้องและเหมาะสม หมายถึง สภาวะที่โครงสร้างองค์การ ระบบสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายใน ทักษะของบุคลากร ทรัพยากรทั้งปวง และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์การบรรลุตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดย George Labovitz และ Victor Rosansky ได้ระบุถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ 4 ประการของแนวทางที่สอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ กระบวนการบุคลากร และลูกค้า “เมื่อประสานองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างลงตัวเป็นหนึ่งเดียวในช่วงเวลาเดียวกันแล้ว องค์ประกอบแต่ละส่วนจะสนับสนุนและเสริมแรงซึ่งกันและกัน และผลงานที่ยิ่งใหญ่ก็จะเกิดขึ้นหากองค์การไม่ได้สร้างความสอดคล้องและเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจแล้ว การประกาศใช้กลยุทธ์ จะไม่สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ได้ และการดำเนินกลยุทธ์ก็มักจะล้มเหลวลงด้วย องค์ประกอบของการสร้างความสอดคล้อง และเหมาะสมต่อการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ บุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ ดังแผนภูมิที่ 25 ให้สังเกตความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งจะทำให้เกิดฐานรากที่แข็งแกร่งในการดำเนินกลยุทธ์ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์



แผนภูมิที่ 26 แสดงการสร้างความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับการดำเนินกลยุทธ์
ที่มา : ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส, กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2548), 113.

นอกจากนั้น ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) ยังสร้างตารางสำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปัจจุจัยที่เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงรายการการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ และกลยุทธ์องค์การ

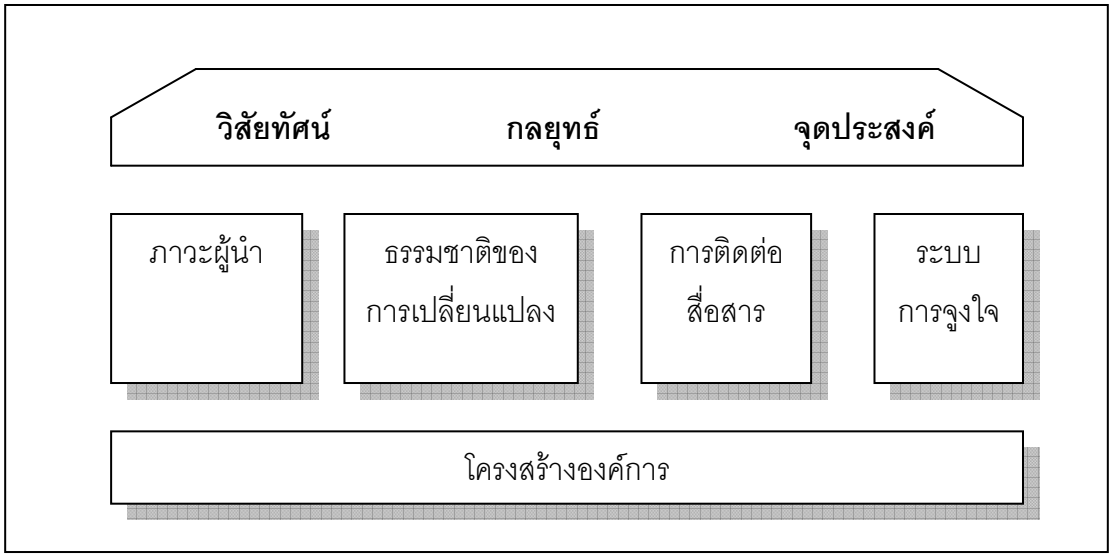
รายการ	ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ	ใช่	ไม่ใช่
บุคลากร	- บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการตอบสนองการดำเนินกลยุทธ์ - บุคลากรให้การสนับสนุนกลยุทธ์ - บุคลากรมีเจตคติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ - บุคลากรมีทรัพยากร / ปัจจัยการผลิต ที่เพียงพอ		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ	ใช่	ไม่ใช่
	ต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จ		
ระบบการให้รางวันและสิ่งจูงใจ	- ระบบการให้รางวัลสอดคล้องต่อกลยุทธ์ - เป้าประสงค์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนสอดคล้องกับกลยุทธ์		
โครงสร้างองค์การ	- หน่วยธุรกิจ / ฝ่าย ต่าง ๆ มีการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนต่อกลยุทธ์		
กิจกรรมสนับสนุน	- กิจกรรมที่ดำเนินอยู่ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดราคา วิธีการบริหารลูกค้า การผลิตตามคำสั่งซื้อ และอื่น ๆ ล้วนสนับสนุนต่อกลยุทธ์		
วัฒนธรรมองค์การ	- วัฒนธรรมองค์การสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์		

ในกรณีที่ตอบว่า “ไม่ใช่” ให้ระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ต้องการไว้ด้วย

สำหรับจินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation framework) ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบดังแผนภูมิที่ 27



แผนภูมิที่ 27 แสดงกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยู เคชั่น, 2548), 172.

6. การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 1-10) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) นับเป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่เป็นที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน จนคำว่า “vision” “mission” และ “SWOT analysis” กลายเป็นคำที่ติดปากกันในหมู่ผู้บริหาร หลายองค์การได้ลงทุนลงแรงและเวลาในการจัดวางแผนกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามการมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็มิได้เป็นหลักประกันว่าองค์การนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ หากองค์การนั้นไม่สามารถที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรม และบ่อยครั้งที่พบว่า แผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรง ต้องสูญเปล่าแล้วก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์การที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย

ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควบกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งจะพิจารณาได้จาก แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้ ดังนี้

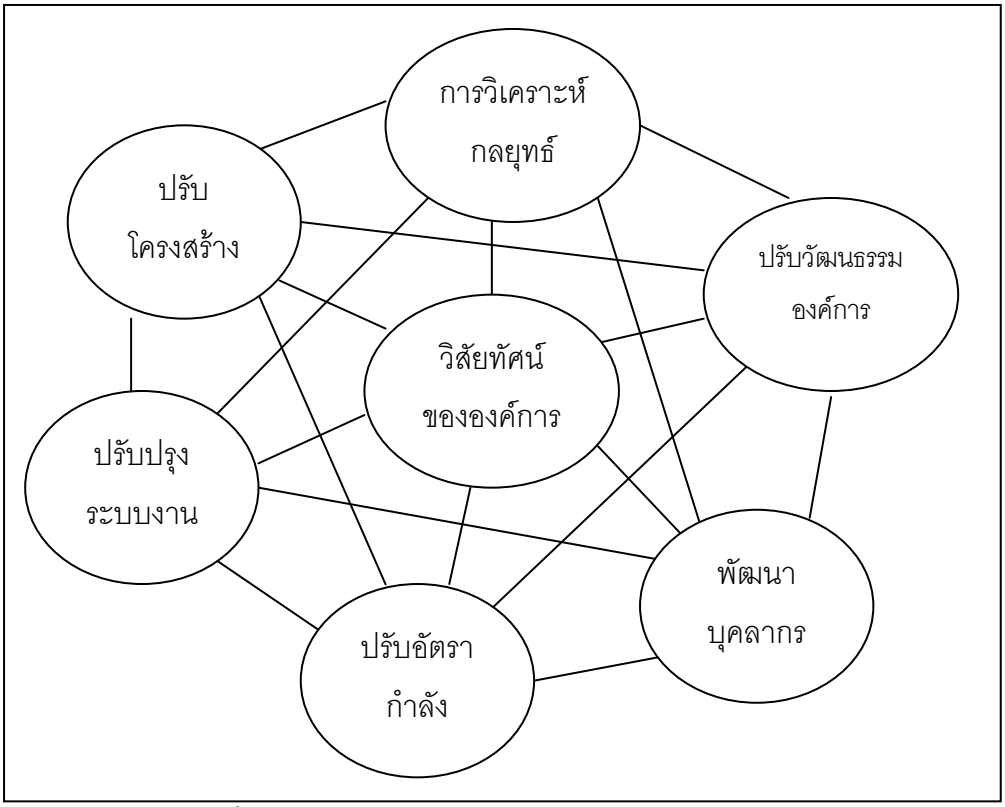
	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	สำเร็จ succeas	เพ้อเจ้อ sweet dream
กลยุทธ์ไม่ดี	เสี่ยงดวง gambling	ล้มเหลว failure

แผนภูมิที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้

ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online], Accessed 6 Decmber 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/Strategic%20Planning.doc, 1.

การพัฒนาองค์การเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีจุดประสงค์เพื่อแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์การเพื่อให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหลังจากที่องค์การได้วางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้ว ก็จะมาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งโดยปกติองค์การต่างๆ ก็มักใช้การวางแผนปฏิบัติการ (action plan) โดยการแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปบรรจุในแผนปฏิบัติการนั้นนอกจากจะต้องคำนึงถึง "สิ่งที่อยากจะทำ" ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง "สิ่งที่ต้องทำ" กับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ด้วย สำหรับ "สิ่งที่ต้องทำ" เพื่อเตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นก็ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อทราบถึงขอบเขตของผลกระทบของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่จะมีต่อส่วนต่างๆ ขององค์การ 2)การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างองค์การ 3) การวิเคราะห์และปรับปรุงระบบงาน 4) การปรับการจัดอัตรากำลังคน 5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ 6)การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ



แผนภูมิที่ 29 แสดงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online], Accessed 6 Decmber 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/Strategic%20Planning.doc, 3.

ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์การเหล่านี้ ควรได้รับการพิจารณาและเลือกนำมาบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการอันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้วย โดยข้อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้ 1) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change analysis) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใด และจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียง ใดอย่างไรบ้าง ซึ่งการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การทำได้ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change analysis)

ประเภทของกลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงองค์การ
1.กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง continuation strategy	ดำเนินการต่อไป ตามกลยุทธ์เดิมที่เคยปฏิบัติมา	ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนขนาดใหญ่
2.กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ routine strategic change	การปรับกลยุทธ์ตามฤดูกาลหรือเงื่อนไขอื่นที่ต้องทำเป็นประจำ เช่น การลดราคาเครื่องปรับอากาศในฤดูหนาว การเปลี่ยนจังหวะการส่งน้ำชลประทานในฤดูการเพาะ-ปลูกพืชฤดูแล้งและฤดูฝน ฯลฯ	อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบ้าง
3.การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด limited strategic change	มีการเปลี่ยนแปลงมาผลิตสินค้าใหม่หรือเจาะตลาดใหม่แต่ไม่แตกแนวไปจากเดิมมากนัก เช่น การที่บริษัทขายนมสดออกผลิตภัณฑ์นมไขมันต่ำเพิ่มขึ้นขึ้นมา หรือการที่การรถไฟเพิ่มตู้รถชั้นพิเศษขึ้นมาใหม่	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่กระทบต่อองค์การโดยส่วนใหญ่
4.การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รุนแรง Radical strategic change	เป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ เช่น การที่ธนาคารออมสินเปลี่ยนจากการเน้นการระดมเงินออมมาเน้นที่การปล่อย	มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ระบบงานเทคโนโลยี การจัดอัตรากำลังและวัฒนธรรมองค์การฯลฯ อย่างมาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเภทของกลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงองค์การ
	สินเชื่อให้ผู้มีรายได้น้อย หรือ การที่บริษัทซีพี เข้ามาทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ฯลฯ	
5.การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ organizational fedirection	ได้แก่การเลิกประกอบกิจการเดิมและหันไปประกอบกิจการอย่างอื่นแทน เช่น การที่กรมราชทัณฑ์เปลี่ยนจากการกักขังเพื่อลงโทษมาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แทน หรือการที่กรมวิเทศสหการการเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศมาเป็นศูนย์ให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศ ฯลฯ	มีการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุกส่วนขององค์การใหม่เกือบทั้งหมด

ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online], Accessed 6 Decmber 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/Strategic%20Planning.doc, 1-10.

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่างๆ ขององค์การที่จะตามมาได้ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการเตรียมการสำหรับการปรับปรุงองค์การแล้วก็ยังช่วยพิจารณาความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย 1) การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้นหากมีกลยุทธ์ที่จะทำให้โครงสร้างเดิมขององค์การไม่สามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การด้วย สำหรับกลยุทธ์ที่จะต้องทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การนั้นก็ได้แก่

ตารางที่ 7 แสดงการวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

กลยุทธ์	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องสายการผลิตใหม่	ต้องมีการจัดสายการผลิตขึ้นมาใหม่ และปรับระบบงานของส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อ โกดัง การจัดจำหน่าย และงานสนับสนุนเพื่อรองรับสายงานการผลิตใหม่

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กลยุทธ์	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือการแตกตัว (diversification)	อาจต้องมีการตั้งองค์การใหม่ขึ้นมาดำเนินการ หรือจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์ (strategic business unit)
การปรับเปลี่ยนระบบงาน เทคโนโลยีการผลิตหรือการรื้อปรับระบบงาน (business process reengineering)	อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกรรมวิธีการผลิต เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำบัตรประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแทนคน หรือ การใช้หุ่นยนต์แทนคนในการผลิตรถยนต์ ฯลฯ
การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการเพิ่มหรือลดประเภทของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าประสงค์	อาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าประสงค์ถ้าเป็นองค์การที่จัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า เช่น การที่โรงพยาบาลของรัฐต้องเพิ่มช่องทางเฉพาะสำหรับคนไข้ที่อยู่ในระบบประกันสังคม หรือการที่บริษัทต้องจัดตั้งโชว์รูมใหม่สำหรับลูกค้าแต่ละระดับรายได้ ฯลฯ
การเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการขยายหรือลดตลาดในเชิงภูมิศาสตร์	อาจต้องมีการปรับโครงสร้างโดยการจัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่ (mobile unit) หรือการจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ (geographical organizational design)
การร่วมทุน (joint venture)	จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินกิจการที่เกิดจากการร่วมทุนเนื่องจากนโยบายการบริหารบุคคลการเงินและวัฒนธรรมองค์การอาจแตกต่างไปจากเดิม
การใช้การจ้างเหมาแทนการดำเนินการเอง	อาจต้องมีการยุบโครงสร้างเดิมและให้คนออกจากงาน หรือไปปฏิบัติงานอื่น
การยุบเลิกกิจการ	ต้องมีการยุบเลิกโครงสร้างองค์การเดิมและให้คนออกจากงานหรือไปปฏิบัติงานอื่น

ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online], Accessed 6 Decmber 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/Strategic%20Planning.doc, 1-10.

สิ่งสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์การก็คือ การจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานโดยให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ 1) การปรับระบบงาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บางครั้งทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับ

ระบบกระบวนการ ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่การปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การด้วย ในการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น มีแนวทางปรับระบบงาน ดังนี้

ตารางที่ 8 แสดงแนวทางการปรับระบบงาน

กลยุทธ์	การปรับระบบงาน
1. กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง continuation strategy	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ routine strategic change	ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด limied strategic change	อาจต้องมีการปรับระบบงานครั้งใหญ่ เช่น ปรับเทคโนโลยีการผลิต สร้างสายการผลิตขึ้นมาใหม่ หรือ รื้อปรับระบบงานเดิมทั้งหมด
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรุนแรง radical strategic change	มีการสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมารองรับกลยุทธ์ โดยอาจคงระบบงานเดิมไว้บางส่วน หรืออาจรื้อทิ้งระบบงานเดิมทั้งหมด
5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ organizational redirection	ระบบงานเดิมมักจะใช้การไม่ได้ จึงจำเป็นต้องออกแบบสร้างระบบงานใหม่

ที่มา : ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online], Accessed 6 Decmber 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/personneldata/nanasara/Strategic%20Planning.doc, 1-10.

สำหรับเทคนิควิธีการปรับระบบงานนั้น ได้แก่ 1) การปรับปรุงงานแบบ Work Simplification ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานโดยการวิเคราะห์แยกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ แล้วพิจารณา ตัด ยุบรวม หรือแก้ไขให้ระบบงานสั้นขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และ ง่ายสะดวกต่อการปฏิบัติมากขึ้น 2) การรื้อปรับระบบงาน (business process reengineering) ซึ่งเป็นรื้อระบบงานเดิมออกทั้งหมดในกระบวนงานหนึ่งๆ แล้วออกแบบสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมา

แทนที่โดยพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก เช่น การนำระบบอัตโนมัติ (automation) มาใช้แทนคนในการผลิตหรืองานสำนักงาน 3) การปรับระบบงานโดยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนรวมในการคิดริเริ่ม และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ 4) การปรับการจัดอัตรากำลังคน เมื่อมีการปรับกลยุทธ์ ตลอดจนโครงสร้างและระบบงานขององค์การแล้ว ขั้นตอนต่อมาของการปรับเปลี่ยนองค์การก็ได้แก่ การปรับการจัดอัตรากำลังคนเพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับการจัดอัตรากำลังนี้อาจทำได้โดย ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ก็อาจใช้เพียงวิธีการปรับลักษณะการมอบหมายงาน (reassignment) เพื่อจัดแบ่งงานที่เกิดขึ้นมาใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม 5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการปรับกลยุทธ์ขององค์การนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์การต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ทัศนคติในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของทางราชการจากการลงมือจัดการบริการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและส่งเสริมนั้น ก็จะต้องมีการปรับแนวคิด แนวการปฏิบัติงานของบุคลากรขนานใหญ่ เป็นต้นการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน ฯลฯ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในองค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับแนวทางการพัฒนาบุคคลเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น มีข้อพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้ 5.1) ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงานและการปรับอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา 5.2) กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ตอกย้ำให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ 5.3)ก่อนการแต่งตั้งโยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว 5.4) กิจกรรมการพัฒนาบุคคลจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อ 5.4.1)ผู้บังคับบัญชาทราบจุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้น และกำชับผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการพัฒนาครั้งนี้5.4.2) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมา

5.4.3ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล 5.4.4 ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้ใหม่มาใช้ในงาน 6) การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การนั้น ในบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การด้วย เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์จากการที่เน้นการคุมขังเพื่อลงโทษ มาเป็นการพัฒนาคนนั้นเท่ากับเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่อย่างพลิกโฉม ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น 1) ใช้การรณรงค์ประชาสัมพันธ์คำขวัญ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง 2) ใช้การประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่นโครงสร้างระบบงานเป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ 3) ใช้การนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง 4) ใช้การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ 5)ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์การเห็นถึงรางวัล และการลงโทษในการยอมรับ หรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์การใหม่ สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การนั้น ได้แก่ 6.1) สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญ และคอยติดตาม กำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ 6.2) ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้ 6.3) การปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ 6.4) การที่ผู้นำพยายามสื่อสาร ตอกย้ำ เป็นหมายเกณฑ์การติดตามผลงาน ตลอดจนความหมายและสำคัญจำเป็นของกลยุทธ์ใหม่และวัฒนธรรมการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ 6.5) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย

กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ ที่กล่าวมาเป็นการเสนอให้เห็นถึงส่วนสำคัญขององค์การที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์การสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ซึ่งการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ดังกล่าวนั้นมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนได้หลายกลยุทธ์ ซึ่งมีพอสรุปได้ดังนี้ 1) การปรับเปลี่ยนโดยการสั่งการ การปรับเปลี่ยนองค์การด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการอย่างเป็นทางการ ให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งโดยผู้ที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤติที่ทุกส่วน

มีความสับสนวุ่นวายและในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อยราบรื่นอย่างมากโดยที่ทุกคนในองค์การพร้อมจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ผู้นำต้องการ 2) การปรับเปลี่ยนโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การปรับเปลี่ยนองค์การด้วยวิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์การ คณะกรรมการปฏิรูปองค์การ และการใช้การบริหารโดยจุดประสงค์ (management by objectives หรือ MBO) ฯลฯ ซึ่งอาจจะเป็นการลดกระแสการต่อต้านได้บ้าง และเป็นการระดมความคิดความร่วมมือจากหลายฝ่าย แต่อาจจะมีปัญหาเรื่องความล่าช้า ความเบี่ยงเบนจากเป้าประสงค์เดิมได้ 3) การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่ วิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้ทุกๆ คนในองค์การสามารถริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์การได้อย่างกว้างขวางที่สุด เช่น การจักให้มีระบบข้อเสนอแนะ การจัดให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (autonomous rork team) หรือการจัดให้มีระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality Management) ฯลฯ วิธีการเหล่านี้อาจช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ อยู่เสมอซึ่งเป็นการทำให้องค์การเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดหากองค์การไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหน เป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้ 4) กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใช้ กลยุทธ์การสั่งโดยผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยายเรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตัวเอง การประกอบกับการสร้างทีมงานการรื้อปรับระบบงานของสาขา และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์การด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ต่างกัน

7. ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 2) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติองค์กรย่อมเผชิญกับอุปสรรคในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น การต่อต้านจากภายในองค์การ องค์การไม่รับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งองค์การจะต้องหาทางเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ ปัญหาที่องค์กรมักประสบเมื่อทำการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่ คือ 1) การประยุกต์ใช้มีความล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ 2) เกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ 3) การประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 4) มีกิจกรรมอย่างอื่นและสถานการณ์บางอย่างที่

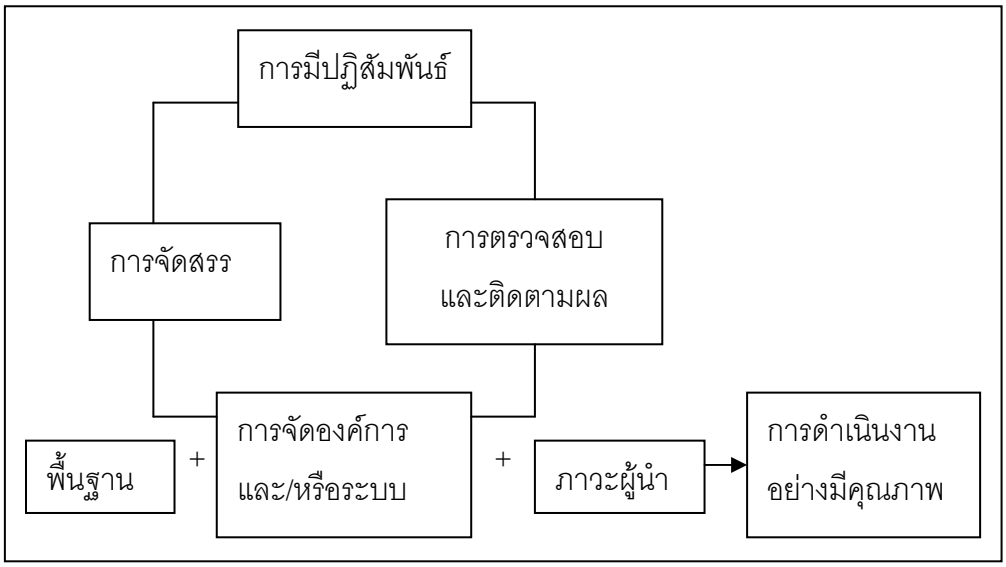
ทำให้การประยุกต์กลยุทธ์เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 5) พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอ 6) ไม่มีการอบรมและแนะแนวในการดำเนินงานให้กับพนักงานระดับล่างอย่างพอเพียง 7)มีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้มากระทบ 8) ผู้บริหารระดับกลางไม่มีลักษณะของผู้นำที่ดีและไม่มีการชี้นำแนวทางอย่างถูกต้อง 9) การแปลความหมายของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ 10) การควบคุมกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ สำหรับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 132) กล่าวว่าปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นเหตุให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ไม่ประสบผลสำเร็จอาจจำแนกได้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดประสงค์ ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) จุดประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ 3) การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร 4) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ 5) หน่วยงานธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร 6) การดำเนินตามกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ 7) การมีกิจกรรมอื่น ๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง 8) การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ 9) มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ 10) ไม่มีการระบุงานทั้งหมดทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลัง และไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) ความล่าช้าในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ 2) วิสัยทัศน์ ภารกิจ จุดประสงค์ ไม่ชัดเจน 3) จุดประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร 4) การประสานงานระหว่างกิจกรรมไม่ดี 5) บุคลากรมีไม่เพียงพอ 6) ไม่มีระบบสารสนเทศที่ดี 7) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น 8) ขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร

8. ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 174-176) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินิยมดำเนินงานเป็นทีม โดยปฏิบัติงานร่วมกันแบบโครงการที่มีหัวหน้าทีมหรือโครงการ (project / team leader) เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Bonoma (1985) ได้กล่าวถึงทักษะของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการนำกล

ยุทธ์ไปปฏิบัติ 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ (interacting) ผู้ที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความ สำเร็จต้องมีมนุษยสัมพันธ์ โดยสามารถสร้างความสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสาร กระตุ้นชักจูง และประสานงานให้บุคคลอื่นเกิดความเข้าใจในแผนการและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ 2) การจัดสรร (allocating) ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ กำลัง และระยะเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าประสงค์ โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่นิยมทำงานเป็นทีม ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถบริหารความรู้และความเชี่ยวชาญในทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าประสงค์ 3) ตรวจสอบและติดตาม (monitoring) ผู้นำที่ดีต้องสามารถตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกโดยบุคคลอื่นไม่รู้สึกว่าถูกจับตามอง นอกจากนี้ยังต้องสามารถตรวจสอบการดำเนินงานโดยไม่ก้าวก่ายหรือก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานขึ้น โดยปัจจุบันหัวหน้าทีมปฏิบัติการต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หรือ IT เพื่อตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานได้ทันเวลาและสอดคล้องกับความเป็นจริงของสถานการณ์ 4) การจัดระบบ (organizing) การทำงานร่วมกันในโครงการย่อมมีข้อจำกัดหลายประการ ทำให้การจัดโครงสร้างการประสานงานและการแบ่งหน้าที่งานในทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องสามารถจัดระบบการทำงานให้เหมาะสมระหว่างปริมาณและคุณภาพของสมาชิกกับทีมงานที่ปฏิบัติงานบุคคลที่ทำ



แผนภูมิที่ 30 แสดงทักษะของบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548), 175.

หน้าที่กำหนดกลยุทธ์ขององค์การอาจเป็นคนละกลุ่มกับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากธรรมชาติของงานของทั้งสองหน้าที่แตกต่างกัน จึงต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ไม่เหมือนกัน นักวางกลยุทธ์จะเป็นนักคิด (thinker) ที่ต้องศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดจุดประสงค์ในอนาคตและกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับอนาคต (future-oriented) ขณะที่ผู้นำกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะเป็นนักปฏิบัติ (Doer) ที่ต้องมีความเป็นผู้นำที่สามารถวางแผนปฏิบัติการ กระจายงาน และประสานงานให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับสถานการณ์ปัจจุบันและการบรรลุเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ปกติคุณสมบัติของนักคิดและนักปฏิบัติยากที่จะเกิดในบุคคลเดียวกัน ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวความคิดของ คุณธนินทร์ เจียรวนนท์ ผู้บริหารของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ที่จำแนกผู้บริหารออกเป็น 3 ประเภทคือ นักคิดฝัน เป็นกลุ่มบุคคลที่มองไปในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ นักสร้างทีม เป็นกลุ่มที่นำวิสัยทัศน์ทางธุรกิจมาสร้างให้เป็นรูปธรรม และนักสานฝัน เป็นกลุ่มบุคคลที่บริหารงานธุรกิจที่จัดตั้งแล้วให้เจริญเติบโตต่อไป ดังนั้นเมื่อองค์การไม่สามารถสรรหาหรือพัฒนาให้บุคคลมีคุณสมบัติทั้ง 3 ประการพร้อมกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องใช้วิจารณญาณเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของธุรกิจมีพัฒนาการที่เหมาะสม ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างสมบูรณ์

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” เป็นคำศัพท์ที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นวงการบริหารธุรกิจ และภาครัฐ ความหมายของคำนี้ พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน (ราชบัณฑิตสถาน, 2525 : 504) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้เหมือนกันและต่างกันดังนี้ ปีเตอร์สัน และ พลอแมน (Peterson and Plowman1953 : 433) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบไว้ว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความหมายการผลิต (competence and capability) การดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณแผนภูมิที่ต้องการและเหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อ

คำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการในการผลิต (method) สำหรับ มิลเล็ท (Milet 1954 : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติ (human satisfaction and benefit produced) และนอกจากนั้น ไซมอน (Simon 1960 : 180-181) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลผลิต (out) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของภาครัฐ ก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - 1) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิต

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

นอกจากนั้น แคช และ คาน (Katz and Kahn 1978 : กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือส่วนประกอบสำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้นหมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยประกอบด้วย การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันกับองค์การยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การด้วย นอกจากนี้ ร็อบบิน และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter 1999 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด สำหรับนักวิชาการชาวไทยมีดังนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2537 : 78) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ ในทางเศรษฐศาสตร์นิยมพิจารณาผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพของบุคคลในโครงการ โดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น (input) กับผลผลิต (output) ของโครงการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นประสิทธิภาพภายใน และประสิทธิภาพภายนอก สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2537 : 45-46) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะพิจารณาได้จากทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้ นอกจากนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 253) ได้กล่าว

ว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้รับจากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งแตกต่างจากประสิทธิผล (effectiveness) ที่หมายถึง ความสำเร็จในการที่ดำเนินกิจการก้าวหน้าไปและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้ ในปีเดียวกัน กันตยา เพิ่มผล (2541 : 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพ ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาด และความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์การ สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541 : 17) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลื้องน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (goal) คือ ประสิทธิผลหรือให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด และต่อมาสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่ดี วัสดุอุปกรณ์ที่ดีและเพียงพอ รวมทั้งระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวและการกำกับดูแลที่ดี และนอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546 : 340) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานสร้างสมทรัพยากรและความมั่นคงเก็บไว้ภายในเพื่อขยายตัวต่อไป และเพื่อเอาไว้สำหรับรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดวิกฤติจากภายนอกได้ด้วย

จากการทบทวนความหมายของประสิทธิภาพข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งเป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้นิยามความหมายของ “รูปแบบ Model” ไว้เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้ วิลเลอร์ (Willer 1967 : 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์ หรือทางสถิติได้ด้วย สำหรับ สมิธ และคณะ (Smith and others 1971 : 461-462) อธิบายความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทน

ความจริง แต่มิใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ส่วน กู๊ด (Good 1973 : 370) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียบแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ 3) เป็นแผนภูมิหรือภาพ 3 มิติ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการ หรือแนวคิด และ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายด้วยภาษาก็ได้ ในช่วงเวลาเดียวกัน บาร์โด้ และ ฮาร์ดแมน (Bardo and Hartman 1982 : 22-24) ให้ความหมาย “รูปแบบ” ว่า เป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ในช่วงเวลาเดียวกัน ทูซิ และ คาร์โนล (Tosi and Canoll 1982 : 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายๆ จนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ สำหรับโสตนเนอร์ และ เวนเคอร์ (Stoner and Wankel 1986 : 12) ได้ให้ความคิดว่า “รูปแบบ” เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างมโนทัศน์ (conceptualization) เกี่ยวกับปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (rationale) ของระบบรูปนัย (formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และ ประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ส่วน คีฟส์ (Keeves 1988 : 559) นิยามความหมายรูปแบบว่า สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนั้น คอร์ซินี และ เออร์บาส (Corsini and Auerbach 1996 : 537-574) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างปรากฏการณ์ในโลกความจริงและโครงสร้างของสิ่งที่กำลังศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของปรากฏณ์ในโลกความจริงนอกจากนักวิชาการชาวต่างประเทศที่ได้ความหมายของรูปแบบไว้ นักวิชาการชาวไทยก็ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 82) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของ ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรืออาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงศ์ (2540 : 21-23) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือ

เกิดขึ้นได้ยากในโลกของความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการขั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงจ่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช (2544 : 15) กล่าวว่า “รูปแบบ” หมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย เมตตา นกเกตุ (2546 : 11) ได้ให้คำจัดการ “รูปแบบ” ว่า เป็นภาพจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้น และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า “รูปแบบ” หมายถึง แบบจำลองของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดทั้งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. องค์ประกอบของรูปแบบ

มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้ บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg 1980 : 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า รูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (environment) 2) เทคโนโลยี (technology) 3) โครงสร้าง (structure) กระบวนการจัดการ (Management process) และ 4) การตัดสินใจสั่งการ (decision making) สำหรับ บาร์โด้ และ ฮาร์ดแมน (Bardo and Hartman1982 อ้างถึงในจินตนา ศักดิ์ภู่อร่าม 2547 : 11) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น สำหรับอีวานเซวิช และคณะ (Ivancevich and others 1989 : 16) เสนอรูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (open system) เป็น รูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) 2) กระบวนการ (process) 3) ผลผลิต (output) และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (environment

feedback) การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

3. การพัฒนารูปแบบ

จ๊อยซ์ และวิล (Joyce and Weil 1986 : 19-20) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบนั้นมีสาระสำคัญคือ รูปแบบควรต้องมีทฤษฎีรองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบ การพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมาย การพัฒนารูปแบบมีสาระสำคัญดังนี้ 1) รูปแบบควรต้องมีทฤษฎีรองรับ 2) เมื่อพัฒนารูปแบบแล้ว ก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องการมีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎี และตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริง และนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ 3) การพัฒนารูปแบบ อาจจะออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวาง หรือเพื่อจุดประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ 4) การพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือว่าเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้ กล่าวคือถ้าผู้ใช้นำรูปแบบการสอนไปใช้ตรงกับจุดมุ่งหมายหลักก็จะทำให้เกิดผลสูงสุด แต่ก็สามารถนำรูปแบบนั้นไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม แต่ก็จะทำให้ได้ผลสำเร็จลดน้อยลงไป

4. คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

ครีฟส์ (Keeves1988 : 560, อ้างถึงใน จินตนา ศักดิ์ภูอ่อร่าม 2547 : 12-13) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการคือ 1) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับแบบรวม (associative relationship) 2) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจสอบ ได้โดยการสังเกตุ ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกถึงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. การตรวจสอบรูปแบบ

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศกล่าวถึงการตรวจสอบแบบไว้เหมือนกันและต่างกันดังนี้ ไอน์สเนอร์ (Eisner 1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดในการตรวจสอบรูปแบบ

โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางเช่นนี้ ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (goal – based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (decision making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุป เกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน 2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริงต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 1) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในกาประเมินโดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง 2) เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ สำหรับนักวิชาการการชาวไทยที่กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบมีดังนี้ อุทุมพร จามรมาน (2541 : 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (qualitative) และเชิงปริมาณ (quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้

ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคจากสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผล ระหว่าง ตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (across time, samples, sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ 2.1) การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ 2.2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (multivariate statistical technique) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ ซึ่งใช้ได้แทบทุกวงการวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นทางสังคมศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ (สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ 2540 : 331)

1. ประวัติการวิเคราะห์องค์ประกอบ

หลังจากที่ Karl Pearson ได้พัฒนาวิธีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ r_{xy} (Pearson Product - Moment Correlation) ในปี พ.ศ.2443 แล้ว ปรากฏว่ามีผู้พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ทำให้เกิดความต้องการที่จะอธิบายถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์เหล่านั้น ต่อมานักจิตวิทยาชื่อ Charles Spearman ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้เสนอโมเดลแบบแรก ๆ ไว้ในปี พ.ศ.2447 จากบทนิพนธ์เรื่อง “General Intelligence, Objectively Determined and Measured” เขาทดสอบนักเรียนกลุ่มหนึ่งด้วยแบบสอบหลายฉบับและหาค่าสัมพันธ์ภายในระหว่างคะแนนแบบทดสอบชุดนั้น และใช้แนวคิดทางจิตวิทยาสร้างโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นแบบ Two-Factor Theory ในระยะต่อมานักจิตวิทยามีความเห็นแตกต่างไปจากทฤษฎีนี้ที่ว่าสติปัญญาไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยความสามารถทั่วไป กับความสามารถเฉพาะเสมอไป จึงมีผู้พยายามใช้โมเดล การวิเคราะห์ตัวประกอบในแบบอื่น ๆ อีก ในปี พ.ศ.2473 L.L. Thurstone แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก ได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลายตัวขึ้นมา โดยมีองค์ประกอบหลายตัวแทนองค์ประกอบ G ของ Spearman และคำว่า factors เริ่มใช้แทนคำว่า latent ability ตั้งแต่นั้นมาวิธีการวิเคราะห์แบบของ Thurstone ได้รับความนิยมมากเรียกว่า Common Factor Analysis Model ในปี พ.ศ.2476

Harold Hotelling ได้เสนอโมเดลสำหรับวิเคราะห์ตัวประกอบอีกแบบหนึ่ง เรียกว่า Principal Component Analysis หรือ Component Analysis เนื่องด้วย Common Factor Analysis โมเดลรามลักษณะของ Thurstone มีผู้นิยมใช้มาก จึงมีผู้คิดค้นเพิ่มเติมขึ้นอีกหลายคน เช่น Guttman, Rao, Harris, Kaiser ฯลฯ และในปี พ.ค.2493 เป็นต้นมา เทคนิคทางคอมพิวเตอร์ช่วยให้ Factor Analysis Model มีเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเกิดขึ้นอีกสายหนึ่ง เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis ซึ่งมี Joreskog, Bock Bergman เป็นผู้นำ ในสายนี้ต้องการจะใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบในการทดสอบทฤษฎีว่าตัวประกอบตรงกับโมเดล หรือทฤษฎีที่เขียนไว้หรือไม่ ในขณะที่โมเดลของการวิเคราะห์ตัวประกอบอีกสายหนึ่งต้องการศึกษาว่าในตัวแปรที่นำมาศึกษาและสัมพันธ์กันนั้นจะสามารถอธิบายได้ด้วยตัวประกอบจำนวนกี่ตัวประกอบและตัวประกอบเหล่านั้นชื่อว่าอะไรบ้าง อธิบายด้วยตัวแปรอะไรบ้าง ลักษณะนี้จึงเป็น Exploratory Factor Analysis ซึ่งเอกสารคำสอนเล่มนี้จะเขียนเฉพาะ Exploratory Factor Analysis (สำราญ มีแจ้ง 2546 : 196-198)

2. ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังต่อไปนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี (2527 : 114) การวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ เทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง (Data Reduction) เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน (Structure and Pattern of Data) กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยมีจำนวนตัวแปรสังเกตมาก ๆ หลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่ใช้ตัวแปรจำนวนมากดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยตัวโดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร ส่วน โยธิน คันสนยุทธร และ ชุมพร ยงกิตติกุล (2535 : 30) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบยึดหลักว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันเพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน (common factors) ซึ่งสังเกตจากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สมมติเรามีตัวแปร 100 ตัว และตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันแบ่งออกได้เป็น 10 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง ที่เป็นเช่นนี้เพราะตัวแปรเหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกันถ้าเราพบว่าองค์ประกอบร่วมของตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูง เพราะฉะนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เราอาจใช้องค์ประกอบร่วม 10 ตัวนั้นแทนตัวแปร 100 ตัวเป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลงเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนสำราญ มีแจ้ง (2546 : 196) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการที่จะอธิบายข้อมูลให้ง่ายขึ้นด้วยการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยการพยายามหาโครงสร้างองค์ประกอบจำนวน น้อย ๆ ที่จะแทนตัวแปรจำนวนมาก ๆ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นยึดหลักการที่ว่าการที่ตัวแปรหรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันก็เพราะตัวแปรต่าง ๆ เหล่านั้นมีองค์ประกอบร่วมกัน สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปรหรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันสูงเป็นกลุ่ม ๆ การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าตัวแปรเหล่านี้มีตัวประกอบร่วมกัน ถ้าพบว่าตัวประกอบร่วมและตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสูงแทนที่จะใช้ตัวแปรจำนวนมาก ๆ เราอาจใช้ตัวประกอบร่วมแทนตัวแปรเหล่านี้ได้ ซึ่งเป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง ส่วน กัลยา วานิชย์บัญชา (2548 : 202-204) ให้ความหมายของ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) คือ เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นเทคนิคการแบ่งกลุ่มตัวแปรหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรที่ไม่สัมพันธ์กันจะอยู่ต่างกลุ่มกันโดยที่ 1 กลุ่มจะเรียกว่า 1 ปัจจัย โดยที่ตัวแปรที่อยู่ในปัจจัย หรือกลุ่มเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกหรือลบก็ได้

3. วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2527 : 115) กล่าวว่า การใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อหาองค์ประกอบร่วมอธิบายถึงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เรียกว่า Exploratory Factor Analysis 2) เพื่อยืนยัน สนับสนุน พิสูจน์ตรวจสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของข้อมูล หรือตัวแปรว่า มีองค์ประกอบร่วมกันกี่ตัวประกอบ อะไรบ้าง และแต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างไร เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis 3) เพื่อนำโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และตัวแปรเหล่านี้ไปใช้สร้างคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) คะแนนที่ได้นี้เปรียบเสมือนค่าของตัวแปรใหม่ที่ประกอบด้วยตัวแปรเดิมหลาย ๆ ตัวที่เรียกว่า Composite Variable สำหรับ ส. วาสนา ประวาลพฤกษ์ (มปป. : 8-9) ได้รวบรวมและประมวลสรุปจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบจำแนกย่อยได้หลายประการ ได้แก่ 1) ช่วยบรรยายเกี่ยวกับพิสัย (Domain) ที่ต้องการศึกษา 2) ช่วยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 3) ช่วยจัดประเภทของตัวแปร 4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ร่วม (Functional Relation) ระหว่างตัวแปร 5) วิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบ (Factorial Structure) ของตัวแปรที่เป็นเกณฑ์และระบุตัวแปรที่จะเป็นประโยชน์ในสมการถดถอย นอกจากนี้ สำราญ มีแจ้ง (2546 : 196) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ถ้าจะจำแนกตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะพบว่าการวิเคราะห์ตัว

ประกอบมีวัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาว่าตัวประกอบร่วมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนตัวประกอบร่วมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบร่วมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกกว่า Exploration Factor Analysis Model 2) เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวประกอบว่าตัวประกอบแต่ละตัว ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใดตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Factor Analysis Model สำหรับ กัลยา วานิชย์บัญชา (2548 : 202-204) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ปัจจัย คือ 1) เพื่อลดจำนวนตัวแปร กรณีที่ผู้วิจัยมีตัวแปรจำนวนมาก และตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กัน จะจัดกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน 2) เพื่อนำตัวแปรหรือปัจจัยที่สร้างขึ้นมาใหม่สำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป 3) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (confirmnatory) เกี่ยวกับการที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดความสำคัญหรือน้ำหนักของตัวแปร เช่น ต้องการสร้างดัชนีวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะพัฒนาจากตัวแปรหลาย ๆ ตัว 4) เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือปัจจัยเดียวกัน

4. ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์ประกอบไว้ดังนี้ กัลยา วานิชย์บัญชา (2546 : 5) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มีด้วยกัน 4 ประการ คือ 1) ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่าปัจจัยใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า factor score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน (t-test, z-test) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminant analysis) เป็นต้น 2) ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา (multicollinearity) คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่าปัจจัย โดยใช้เทคนิค Factor analysis แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหา (multicollinearity) 3) ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

เนื่องจากเทคนิค factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ของตัวแปรที่ละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้ 4) ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในด้านการวางแผนได้

5. ชนิดของตัวแปรหรือสเกลของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี (2527 :116) กล่าวว่า ลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมาย และแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ข้อมูลที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) ข้อมูลที่เป็นตัวแปรแบ่งลักษณะของประชากรหรือตัวอย่างที่ได้มาจากการสำรวจ เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ข้อมูลที่ใช้ คือ ตัวแปรที่แสดงค่าต่าง ๆ ของลักษณะของประชากร ในการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทนี้เรียกว่าประเภท R (R-type factor analysis) ซึ่งเป็นแบบที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ 2) ข้อมูลที่เน้นการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงหรือความแตกต่างกันของหน่วย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ (association between individuals or objects) แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรือความไม่สัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ข้อมูลที่ต้องเตรียมคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือวัตถุสิ่งของ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้เรียกว่า Q-type factor analysis ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายในวงการวิจัยทางสังคมศาสตร์ 3) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรที่เก็บจากบุคคล หรือวัตถุสิ่งของกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง และนำเอาคุณสมบัติหรือตัวแปรมาวิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบประเภทนี้เรียกว่าการวิเคราะห์ปัจจัยแบบ 3 ด้าน (three-mode factor analysis) ซึ่งยังไม่เป็นที่แพร่หลายเช่นกัน สำหรับกัลยา วานิชย์บัญชา (2548 : 203) กล่าวว่า ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ หรือเป็นสเกลแบ่งช่วยและสเกลอัตราส่วน กรณีที่มีตัวแปรบางตัวเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม คือ เป็นสเกลแบ่งกลุ่ม(nominal) หรือ สเกลอันดับ (ordinal scala) จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่รูปตัวแปรเทียม (dummy หรือ indicator variable) ก่อน นั่นคือ ตัวแปรเชิงกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยจะต้องมีค่าได้เพียง 2 ค่า คือ 0 กับ 1 เท่านั้น

6. เงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546 : 11) กล่าวว่า เงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบมีด้วยกัน 5 ประการ คือ 1) factor (F) และ error (e) จะต้องเป็นอิสระกัน 2) ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่มควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และกรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วย จะต้องเปลี่ยนตัวแปรเชิงกลุ่ม

ให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม (dummy variable) ก่อน 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (linear) เท่านั้น 4) สำหรับเทคนิค principal component analysis ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าผิดปกติ (outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง 6) จำนวนข้อมูล (case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่าควรมากกว่ากี่เท่า บางครั้งจะพบว่าต้องการให้จำนวนข้อมูล (case) มากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า

7. ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546 : 8-10) กล่าวว่า การนำเทคนิค factor analysis ไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่ม หรือจำแนกกลุ่มตัวแปร แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก หรือมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญจะสามารถใช้เทคนิค factor analysis ได้ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่ควรใช้เทคนิค factor analysis โดยการตรวจสอบทำได้ 2 วิธี ดังนี้ 1) วิธีการตรวจสอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการสร้างเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่ 2) วิธีที่ผู้วิเคราะห์สามารถตรวจสอบโดยใช้สถิติ KMO

ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย (factor extraction)

เป็นขั้นตอนย่อยของเทคนิค factor analysis วัตถุประสงค์ของการสกัดปัจจัย คือ การหาจำนวน factor ที่สามารถใช้แทนตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ หรือเป็นการดึงรายละเอียดจากตัวแปรมาไว้ใน factor วิธีการสกัดปัจจัยมีหลายวิธี วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ วิธี principal component analysis หรือ PCA

ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (factor rotation)

ในกรณีที่ค่า factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน factor ใดได้นั้น จะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัยคือเพื่อให้ค่า factor loading ของตัวแปร มีค่ามากขึ้นหรือลดลงจนกระทั่งทำให้ทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ใน factor ใด หรือไม่ควรอยู่ใน factor ใด วิธีการหมุนแกนปัจจัยมี 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ 1) orthogonal rolation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้วยังคงทำให้ factor ตั้งฉากกัน หรือเป็นอิสระกันแต่ทำให้ค่า factor loading เพิ่มขึ้นหรือลดลง 2) oblique rotation เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่ factor ไม่ตั้งฉากกัน หรือ factor ไม่เป็นอิสระกันนั่นเอง แต่ทำให้ค่า factor loading มากขึ้น หรือลดลง

ขั้นที่ 4 การคำนวณค่า factor score

เมื่อสามารถจัดตัวแปรที่มีอยู่จำนวนมากเหลือเป็นกลุ่มตัวแปรไม่กี่กลุ่ม สามารถคำนวณหาค่า factor score ของแต่ละ case ได้ เช่น ถ้ามี 2 factor ก็สามารถคำนวรณหาค่า factor score ของทั้ง 2 factor ได้ และถือว่าทั้ง 2 factor เป็นตัวแปรใหม่ ที่นำไปวิเคราะห์ต่อไปได้

แนวคิดการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Aalysis)

การวิเคราะห์เส้นทางมีกำเนิดมาจากความพยายามที่จะนำการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดย Sewall Wright ในทศวรรษ 1930's ปัจจุบันการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลได้ขยายไปใช้ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง (structural equation modeling) แทน อย่างไรก็ตาม การเข้าใจหลักการวิเคราะห์เส้นทางจะช่วยให้เข้าใจตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างที่มีความซับซ้อนได้ง่ายขึ้น การวิเคราะห์เส้นทางเป็นการนำตัวแบบความสัมพันธ์ในรูปของแผนภูมิ และใช้ลูกศรแสดงการเป็นเหตุและผล จะทำการถอถอยสำหรับตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่ในตัวแบบถือว่าเป็นตัวแปรเหตุน้ำหนักที่ได้จากการถดถอยจะถูกเปรียบเทียบกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และมีการคำนวณค่าตัวสถิติภาวะสารูปสนิทดี (goodness-of-fit statistic) เปรียบเทียบตัวแบบที่เหมาะสมที่สุด (best-fitting) การวิเคราะห์เส้นทางใช้ข้อสมมติเบื้องต้นเช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย แต่จะไว้ต่อการกำหนดตัวแบบ (model specification) มาก เพราะถ้านำตัวแปรที่เกี่ยวข้องมารวมไว้ไม่ครบหรือไปนำตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องมารวมไว้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficients) มาก ในการวิเคราะห์เส้นทาง จะมีคำเฉพาะซึ่งแม้จะเป็นในความหมายเดียวกับที่เราเคยพบมาแล้วในการวิเคราะห์การถดถอย แต่ใช้คำแตกต่างกันไป จึงจะกล่าวถึงคำเฉพาะเหล่านี้เพื่อให้เป็นพื้นฐานต่อความเข้าใจหลักการของตัวแบบเส้นทางต่อไป (ปราณี นิลกรณ์ มปป. : 1) นอกจากนี้ สำราญ มีแจ้ง (2546 : 63-64) กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยที่จำมาศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลนั้นสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ การวิจัยเชิงทดลองและการวิจัยที่ไม่ใช่เชิงทดลอง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลด้านการทดลองเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นการศึกษาที่ได้ผลที่ชัดเจน มีการควบคุมความแปรปรวนและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรได้อย่างมีระบบ แต่มีข้อจำกัดในการที่จะจัดกระทำหรือควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดได้จึงต้องอาศัยการวิจัยที่ไม่ใช่การทดลองโดยการรวบรวมสารสนเทศเชิงปริมาณและสารสนเทศเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งเทคนิคนี้เรียกกว่า การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) การวิเคราะห์เส้นทางหรือการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในเชิงเหตุและผลเป็นวิธีที่มีพื้นฐาน

ทางสถิติมาจากการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) โดยอาศัยแผนภูมิและสมการโครงสร้างของแผนภูมิเป็นหลักในการนำมาวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุที่มีต่อตัวแปรผลทั้งในด้านขนาด และทิศทาง นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ทั้งความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการวิเคราะห์เส้นทางในปัจจุบันสามารถดำเนินการได้หลายวิธีตามแนวทางที่นักวิจัยคิดหรือพัฒนาขึ้น แต่พอสรุปได้ 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม และการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิมเป็นวิธีที่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ซึ่งจะวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์จากการถดถอยสมการโครงสร้างของทีละสมการ และการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบ 2 วิธี คือ วิธีของดันแคน (Duncan) ที่ตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบด้วยการเปรียบเทียบค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) กับค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณมาจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นตรง ซึ่งเรียกการวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่าการวิเคราะห์เส้นทางแบบพี เอ อาร์ (Path Analysis with Correlation : PAR) ส่วนการตรวจสอบความสอดคล้องอีกวิธีหนึ่งคือวิธีของสเปซท์ (Specht) ที่ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบด้วยค่าสถิติคิว (Q Statistic) จึงเรียกว่า การวิเคราะห์เส้นทางแบบนี้ว่าการวิเคราะห์เส้นทางแบบพี เอ คิว (Path Analysis with Q Statistic : PAQ) เนื่องจากการวิเคราะห์เส้นทางแบบพี เอ อาร์เป็นวิธีที่ต้องคำนวณค่าความสอดคล้องที่ค่อนข้างยุ่งยากเพราะผู้วิจัยต้องคำนวณเองและไม่มีการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของการตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการอธิบายความหมายของรูปแบบได้ จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมในปัจจุบัน จึงทำให้นักวิจัยนิยมใช้การวิเคราะห์เส้นทางแบบพี เอ คิว เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะทางคอมพิวเตอร์เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ค่าพารามิเตอร์ด้วยการใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์มาคำนวณการวิเคราะห์เส้นทางโดยเฉพาะ ซึ่งปัจจุบันมีมากมายหลายโปรแกรมด้วยกัน เช่น โปรแกรมลิสคอมป์ (LISCOMP) โปรแกรมเอ็คซ์ (EQS) โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เป็นต้น แต่การวิเคราะห์เส้นทางที่ทันสมัยและนักวิจัยให้ความสนใจคือการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล หรือ พี เอ แอล (Path Analysis with LISREL : PAL) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยได้นำวิธีการประมาณค่าพาริมิเตอร์หลาย ๆ วิธีมารวมไว้ในโปรแกรมลิสเรล โดยเฉพาะการประมาณค่าด้วยวิธีความเป็นได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ที่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิเคราะห์รวมทุกสมการในแผนภูมิไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เป็นความสัมพันธ์ย้อนกลับ ซึ่งการวิเคราะห์แบบ

ดั้งเดิม ไม่สามารถวิเคราะห์ได้นอกจากนี้โปรแกรมลิสเรลยังสามารถตรวจสอบความสอดคล้องหรือความตรงของรูปแบบได้หลายวิธี

1. **ความหมายการวิเคราะห์เส้นทาง**

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์เส้นทางที่เหมือนกันและแตกต่างกันดังนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2537 : 40) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นวิธีการประยุกต์การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณตามพื้นความรู้ทางทฤษฎีให้ทราบว่าตัวแปรที่เป็นเหตุมีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เป็นผลในลักษณะใด อิทธิพลแต่ละประเภทมีปริมาณและทิศทางอย่างไร และเพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบทฤษฎีว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากปรากฏการณ์จริงสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความสัมพันธ์ตามทฤษฎี ในช่วงเวลาเดียวกัน สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ (2537 : 29) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางเป็นเทคนิคที่ผู้วิจัยต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับตัวแปรผล โดยเปิดโอกาสให้รตัวแปรเหตุแต่ละตัวมีผลเชิงสาเหตุทางตรงและหรือทางอ้อมต่อตัวแปรผล ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเขียนเป็นแผนภูมิเส้นทาง (path diqgram) หรือตามแบบสมการโครงสร้าง (structural equations) โดยมักจะใช้แผนภูมิและสมการโครงสร้างไปพร้อม ๆ กัน ส่วน สำราญ มีแจ้ง (2546 : 65) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีลักษณะใหญ่ ๆ 3 ประการด้วยกันคือ 1) เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยการประยุกต์การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2) เป็นการศึกษาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุที่มีต่อการแปรผลทั้งทางตรงและทางอ้อม 3) ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ สามารถนำมาเขียนอธิบายได้ด้วยรูปแบบจำลองโมเดลและสมการโครงสร้างตามรูปแบบจำลองที่สร้างขึ้น

2. **หลักการของสัมประสิทธิ์เส้นทาง**

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2537: 180) กล่าวว่า รูปแบบแสดงอิทธิพลทางทฤษฎี ผู้วิจัยสามารถแยกค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปแบบ ® ออกเป็นผลรวมของพารามิเตอร์ตามทฤษฎีสัมประสิทธิ์เส้นางได้โดยที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวในโมเดลมีค่าเท่ากับผลบวกของอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) ความสัมพันธ์เทียม (Spurious Relationship: SR) และอิทธิพลร่วม (Joint Effect: JE) ที่ไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นอิทธิพลแบบใด

3. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์เส้นทาง

สำราญ มีแจ้ง (2546 : 73) กล่าวว่า การวิเคราะห์เส้นทางมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้ 1) ระดับของการวัดของตัวแปรต่าง ๆ อยู่ในระดับตั้งแต่มาตราอัตรภาคขึ้นไป 2) ตัวแปรต่าง ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงเท่านั้นและเป็นการแสดงความสัมพันธ์ในแบบเหตุและผล 3) ตัวแปรแอบแฝง (residual variable) ในสมการถดถอยพหุคูณแต่ละสมการต้องมีการกระจายแบบสุ่ม ตัวแปรเหล่านี้ต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเองและไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ของสมการนั้น ๆ ด้วย 4) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในโมเดลนี้เป็นเหตุและผลทางตรงทางเดียวเท่านั้นไม่มีผลย้อนกลับ (recursive)

4. วิธีการวิเคราะห์เส้นทาง

การวิเคราะห์เส้นทาง หรือการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนั้น มีวิธีวิเคราะห์ 4 วิธี คือ (สำราญ มีแจ้ง 2546: 71-72) 1) การวิเคราะห์ตารางไขว้ (Cross Table Analysis) เป็นวิธีที่นักสังคมวิทยาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ในตารางไขว้ ซึ่งจะแจกแจงความถี่เป็นค่าร้อยละในแต่ละกลุ่มของตัวแปรที่เป็นสาเหตุ แล้วทำการเปรียบเทียบค่าร้อยละระหว่างกลุ่มที่มีต่อตัวแปรผล ตัวแปรเหตุตัวใดที่มีค่าร้อยละสูงกว่าตัวแปรเหตุตัวอื่น ๆ ก็แสดงว่าตัวแปรเหตุตัวนั้นมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อตัวแปรผลมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ การวิเคราะห์ตารางไขว้นี้เป็นวิธีที่ง่าย และเป็นวิธีที่สามารถวิเคราะห์ได้ดีกับข้อมูลที่อยู่ในมาตรานามบัญญัติหรือมาตราเรียงลำดับ แต่ถ้าเป็นข้อมูลที่อยู่ในมาตราอัตรภาคจะต้องนำข้อมูลนั้นมาจัดเป็นกลุ่มเสียก่อน ซึ่งก็จะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการจัดกลุ่มได้ จุดอ่อนของการวิเคราะห์ตารางไขว้ก็คือไม่สามารถบอกความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลทางอ้อมได้ 2) การวิเคราะห์ด้วยโมเดลกลิเนียร์ (Loglinear Model) เป็นวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงหตุและผลระหว่างตัวแปรที่อยู่ในมาตรนามบัญญัติและมาตราเรียงลำดับการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้จะต้องทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เพื่อสร้างรูปแบบขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเสียก่อน แล้วจึงทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอย 3) การวิเคราะห์เส้นทางแบบดั้งเดิม (Classical Path Analysis) เป็นวิธีที่ต้องทำการศึกษาทฤษฎีงานวิจัย และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างรูปแบบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีการประมาณค่าขนาดอิทธิพลหรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient : P) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยประมาณค่าจากการถดถอยตามสมการในรูปแบบที่กำหนดไว้ทีละสมการ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficient) หรือ Beta Weight : β) ที่ได้จากสมการต่าง ๆ ก็คือค่าขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรตามรูปแบบ ดังนั้นค่าขนาด

อิทธิพล (P) ของตัวแปรที่เป็นสาเหตุต่อตัวแปรที่เป็นอิทธิพลทางตรง ก็คือค่า β ที่ปรากรณ์อยู่ในสมการพยากรณ์ 4) การวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมเฉพาะหรือการวิเคราะห์เส้นทางสมัยใหม่ (modern path analysis) เป็นการวิเคราะห์เส้นทางที่สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยตรง ไม่ต้องทำการวิเคราะห์ด้วยมือเหมือนการวิเคราะห์ด้วยวิธีอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น

สรุป

การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคโลกาภิวัตน์ เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการจากการบริหารแบบเดิม ๆ มาเป็นการบริหารสมัยใหม่มากขึ้น กล่าวคือ มหาวิทยาลัยได้มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารมืออาชีพต่างนำมาบริหารองค์การให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์แล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร การมีทักษะทางด้านการบริหารพนักงานเป็นอย่างดี การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและชี้นำกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพเป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปองค์ประกอบไปด้วย การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด การทำความเข้าใจ และการทบทวนกลยุทธ์ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องของโครงสร้างขององค์การกับกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกลยุทธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร นโยบาย ความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง การจัดสรรทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดสรรทรัพยากร กิจกรรมสนับสนุน การสร้างสมรรถนะความสามารถองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการจะประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาแนวทางหรือรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินำมาประยุกต์ใช้กับบริบทขององค์การของตนเพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ1) ทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้ให้ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ผู้อำนวยการกองแผน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชา ได้แก่ รองคณบดีฝ่ายวางแผน หัวหน้างานแผน เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็นสามขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหา โดยการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จากหนังสือในห้องสมุด บทความวิชาการ วารสาร และจากอินเตอร์เน็ต ทั้งในประเทศและต่างประเทศ หลังจากนั้นผู้วิจัยจัดทำสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและดำเนินการออกแบบการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาจัดทำโครงการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยและการออกแบบการวิจัยตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะปรับแก้ไข และนำเสนอโครงร่างวิจัยต่อภาควิชาเพื่อเสนอขออนุมัติสอบหัวข้อวิทยานิพนธ์ โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการ

วิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบหัวข้อวิทยานิพนธ์ และขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้ตอบข้อคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นสี่ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ เอกสาร บทความทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. นำข้อสรุปที่ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) องค์ความรู้เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายซึ่งเป็นผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์และเจาะลึกมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้มีคุณสมบัติดังนี้

3.1 สำเร็จการศึกษาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไปหรือ

3.2 มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 5 ปี หรือ

3.3 มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เผยแพร่สู่สาธารชน หรือ

3.4 เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา หรือ

3.5 เป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนี้ควรมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง แต่ทั้ง 10 คน จะต้องมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ทั้งห้าข้อ

4. นำข้อมูลองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐดังนี้

1. นำตัวแปรองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ได้จากขั้นที่ 1 มาจัดทำเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (questionnaire)

2. นำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.80 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

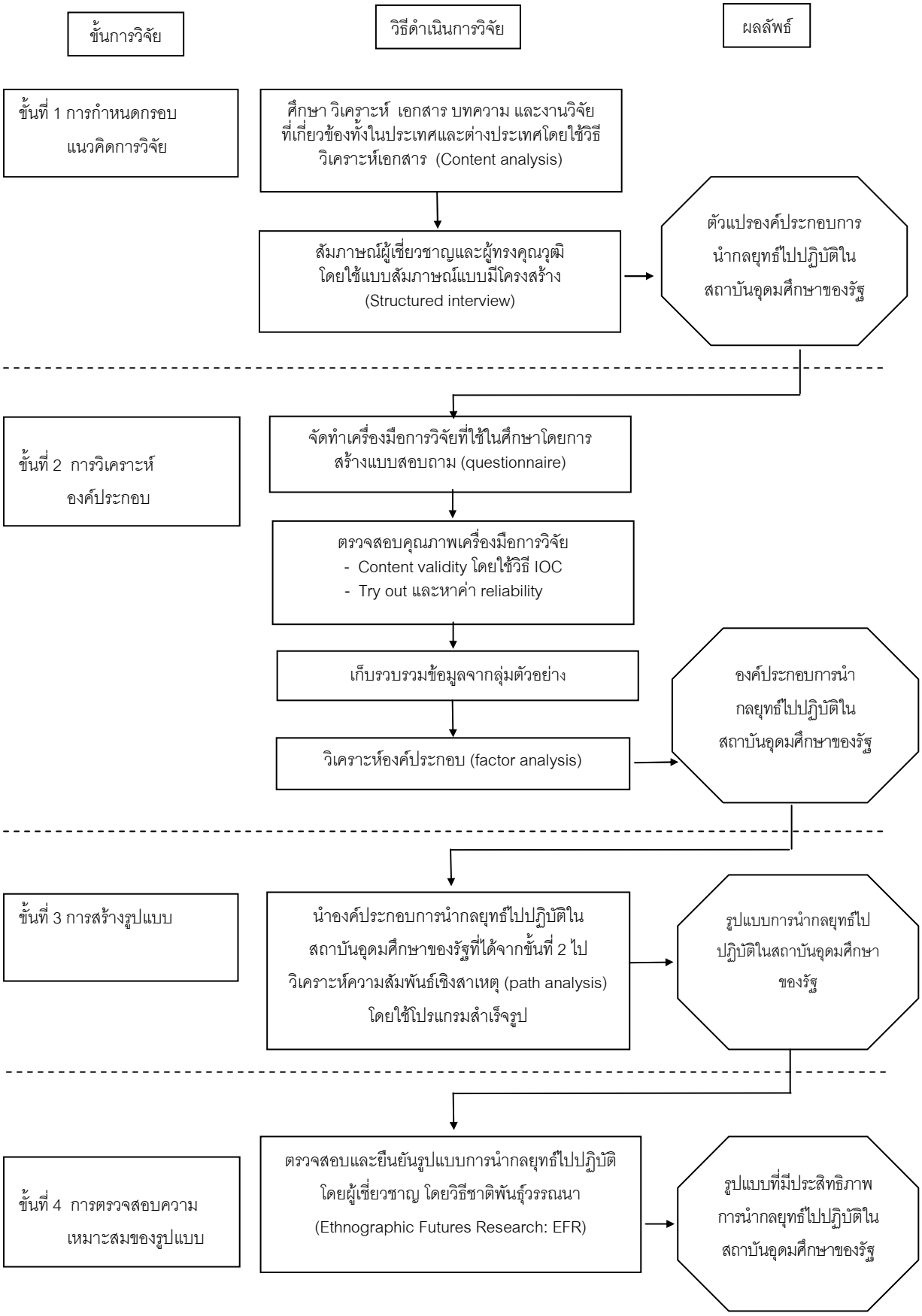
3. นำเครื่องมือการวิจัยที่ได้ปรับแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 77 คน รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach 1984 : 126) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9571

4. นำแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อหาองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยนำองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโดยผู้วิจัยนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ได้จากขั้นที่ 3 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ด้วยวิธีการชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Future Research: EFR) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้พิจารณาประเด็นด้วยความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากย์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 31



แผนภูมิที่ 31 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอสอบวิทยานิพนธ์ หลังจากสอบวิทยานิพนธ์แล้ว ปรับแก้ไขวิทยานิพนธ์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) สามารถเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้

แผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

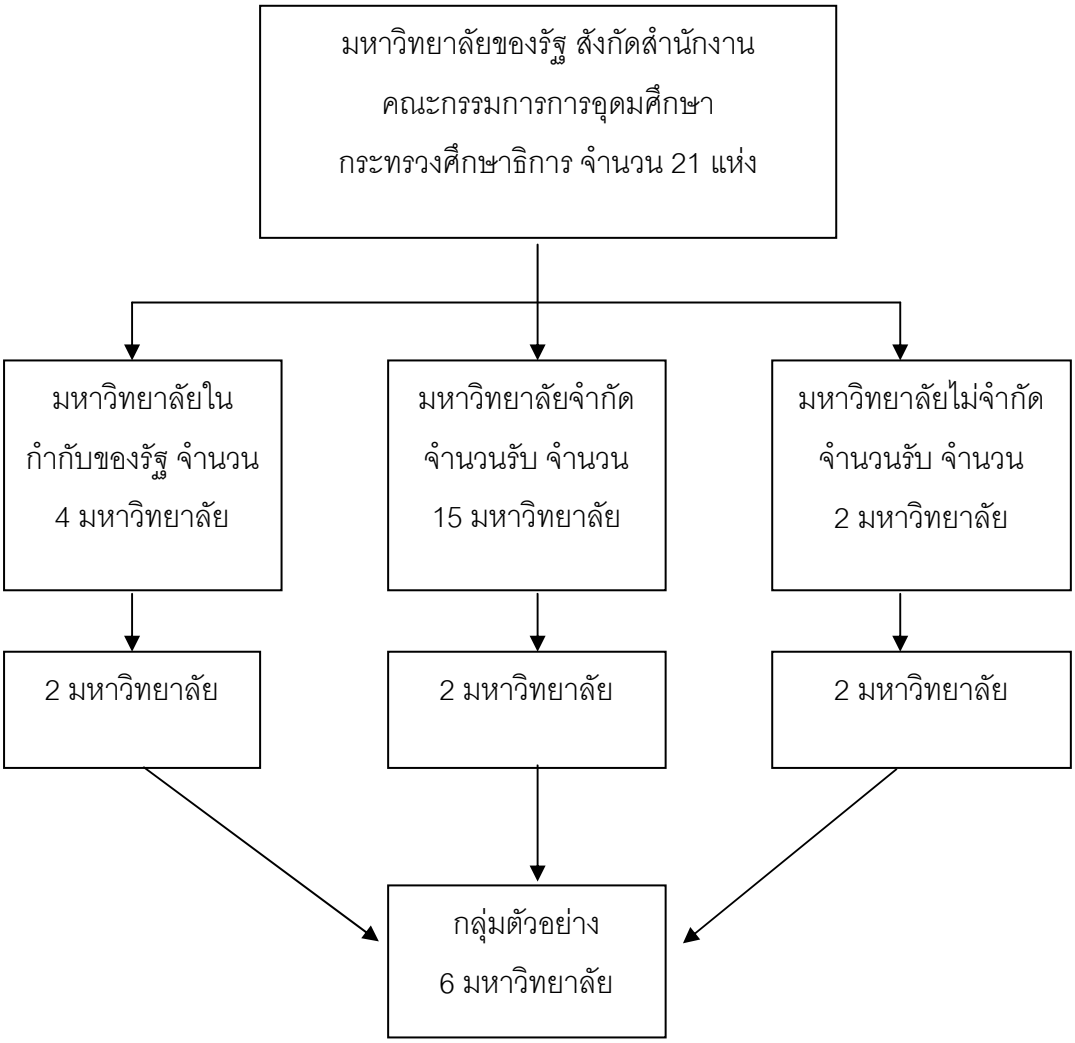
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของรัฐที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานแผน จำนวน 21 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) มีวิธีการสุ่มดังนี้

1. แบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 มหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ จำนวน 15 มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างของลักษณะที่จะศึกษาระหว่างกลุ่ม (cluster) ไม่มาก มีความเป็นเอกพันธ์ (homogeneous)

2. ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมาศึกษากลุ่มละ 2 มหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยจำกัดจำนวนรับ กลุ่มละ 2 มหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยไม่จำกัดจำนวนรับมีเพียงสองแห่งจึงศึกษาทั้งสองมหาวิทยาลัย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 6 มหาวิทยาลัย มีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 32



แผนภูมิที่ 32 แสดงขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลคือผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชาทุกคณะวิชาในมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 6 มหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลระดับมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย 1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน จำนวน 6 คน 2) ผู้อำนวยการกองแผนงาน จำนวน 6 คน 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 6 คน 4) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 24 คน รวมผู้ให้ข้อมูลระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 32 คน และผู้ให้ข้อมูลระดับคณะวิชา ได้แก่ 1) รองคณบดีฝ่ายวางแผน จำนวน 84 คน 2) หัวหน้างานแผนระดับคณะวิชา จำนวน 84 คน 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับคณะวิชา จำนวน 84 คน 3) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนของคณะวิชา จำนวน 336 คน รวมผู้ให้ข้อมูลระดับคณะวิชา จำนวน 588 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 630 คน มีรายละเอียดตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนคณะวิชา	ระดับมหาวิทยาลัย					ระดับคณะวิชา					รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น
		รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน (1)	ผู้อำนวยการกองแผนงาน (1)	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน (1)	คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผน (4)	รวม	รองคณบดีฝ่ายวางแผน (1)	หัวหน้างานแผน (1)	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน (1)	คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผน (4)	รวม	
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	10	1	1	1	4	7	10	10	10	40	70	77
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	11	1	1	1	4	7	11	11	11	44	77	84
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	20	1	1	1	4	7	20	20	20	80	140	147
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	21	1	1	1	4	7	21	21	21	84	147	154
5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	10	1	1	1	4	7	10	10	10	40	70	77
6. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	12	1	1	1	4	7	12	12	12	48	84	91
รวมทั้งสิ้น	84	6	6	6	24	42	84	84	84	336	588	630

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานแผน และประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปวิเคราะห์เป็นความหมายของแต่ละตัวแปรตามรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (host) หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ และมอบหมายกลยุทธ์ให้หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมในแต่ละกลยุทธ์ แต่ละกลยุทธ์มีผู้รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งคน ซึ่งอาจจะมาจากแต่ละงาน มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจในการเรียกผู้รับผิดชอบร่วมมาประชุมเพื่อปรึกษาหารืองานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติร่วมกัน ผู้รับผิดชอบหลักมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงานและรายงานความคืบหน้าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อที่ประชุมผู้บริหารตามเวลาที่กำหนด

2.2 ด้านการทบทวน ทำความเข้าใจ และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การศึกษา ทบทวน และทำความเข้าใจทิศทางขององค์การและกลยุทธ์ที่ได้ทำการวางแผน หรือคัดเลือกไว้อีกครั้งก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การและสอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคนเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การ มีการทบทวน และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในขณะนั้น รวมถึงเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในสภาวการณ์นั้น ๆ

2.3 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (year action plan) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ต่าง ๆ จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเป็นรายปี ที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ งบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม มีการระดมความคิดเห็นในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.4 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (short – term objective) หมายถึง การแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติโดยตั้งเป้าประสงค์ของการปฏิบัติให้อยู่ภายในหนึ่งปี การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว วัตถุประสงค์ระยะสั้นต้องเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดความสำเร็จได้ วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำให้งานสำเร็จมีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจ และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย

2.5 ด้านการปฏิบัติการตามแผน (take action) หมายถึง การตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ การกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเกิดความเข้าใจ ตื่นตัว และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของหัวหน้าโครงการโดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคล หน่วยงาน และองค์การจะได้รับถ้าดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ การนำรูปแบบเทคนิควิธีการประเมินผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART: Program Assessment Rating Tool) มาใช้ในการบริหารโครงการ รวมทั้งมีการบริหารโครงการ (Project management) โดยจัดการและกำกับทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วย เวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย เพื่อให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการจัดกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามแผนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6 ด้านความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์ (organization structure) หมายถึง การเลือกรูปแบบโครงสร้างและระบบการควบคุมที่เหมาะสมจะทำให้องค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างจะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับกลยุทธ์ขององค์การ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การด้วย เพราะโครงสร้างต้องออกแบบมาเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โครงสร้างองค์การจะแสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ ช่องทางสั่งงาน การติดต่อสื่อสาร และตำแหน่งงานของสมาชิกในองค์การที่จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติขององค์การ

2.7 ด้านวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) หมายถึง การทำความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อที่จะให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ความเชื่อหรือวัฒนธรรมบางประการสามารถปิดกั้นความสามารถของผู้บริหารให้การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในภายนอกที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายถ้าไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่องค์การมีอยู่ ถ้ากลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ก็จะทำให้เป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์กร วัฒนธรรมองค์การช่วยปรุงแต่งพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในทุกระดับชั้นและยังเป็นเครื่องชี้นำทิศทางของกลยุทธ์ขององค์การด้วย

2.8 ด้านความสามารถขององค์การ (organization capability) หมายถึง องค์การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรภายในองค์การจะต้องมีคุณภาพ ซึ่งมีทักษะและความสามารถต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการ มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับกลยุทธ์ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานทำงานที่เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมไปถึงระบบการบริหารภายในองค์การที่ดี มีระบบการบริหารงานที่เป็นอิสระไม่มีกฎระเบียบมากจนเกินไป มีระบบการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และมีข้อมูลการตัดสินใจที่เหมาะสมและเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 ด้านความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) หมายถึง องค์การจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจที่จะดำเนินงานตามเป้าประสงค์กลยุทธ์ที่องค์การนั้นต้องการ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุก ๆ ด้านจะต้องมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์การ การสร้างทีมงานทางการบริหารที่มีความเหมาะสมนับเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ผู้บริหารสูงสุดจะต้องกำหนดลักษณะของทีมบริหารว่าควรจะประกอบด้วยบุคคลประเภทใดและลักษณะใด จากนั้นจึงจะหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับแต่ละตำแหน่ง แต่ละกลยุทธ์ เพื่อจะทำให้การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

2.10 ด้านผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่เสนอใหม่ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ภาวะผู้นำของผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ต้องเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงานและภายในองค์การ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

2.11 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง การบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจมีการแสดงออกในรูปของการขาดงาน การร้องเรียน และความไม่เต็มใจในการให้

ความร่วมมือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำควรมีการเตรียมความพร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีการออกแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบเป็นระบบ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.12 ด้านการสื่อสาร (communication) หมายถึง การจัดการกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนสามารถสร้างความเข้าใจ แก้ข้อสงสัยระหว่างสมาชิก และไม่สร้างความสับสนในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดข่าวลือและความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรตลอดจนแรงต้านทานที่จะมีต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

2.13 ด้านการจูงใจ (motivation) หมายถึง การจัดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม การจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น องค์การไม่มีสิ่งจูงใจตอบแทนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว พนักงานก็จะขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความล้มเหลวของการดำเนินกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นได้

2.14 ด้านนโยบาย (policy) หมายถึง แนวทาง วิธีการการบริหารงานที่ถูกกำหนดไว้เพื่อส่งเสริม และกระตุ้นให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ นโยบายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นโยบายจะกำหนดขอบเขต ข้อบังคับ และข้อจำกัดในรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารงานซึ่งถูกนำไปใช้ในการให้รางวัลและลงโทษ นโยบายจะบอกรายละเอียดว่าอะไรสามารถ หรือไม่สามารถที่จะทำตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ขององค์กร

2.15 ด้านทรัพยากร (resources) หมายถึง การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เพียงพอและสามารถถูกจัดสรรตามลำดับความสำคัญที่ตั้งไว้ตามจุดประสงค์ประจำปี ถ้าทรัพยากรถูกจัดสรรอย่างสอดคล้องกับลำดับความสำคัญตามจุดประสงค์ประจำปีที่กำหนดไว้จะไม่สร้างปัญหาหรือเป็นอันตรายต่อความสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์และกับตัวองค์กร การจัดสรรทรัพยากรเป็นกิจกรรมทางด้านการจัดการที่สำคัญที่ทำให้กลยุทธ์แปลงไปสู่การปฏิบัติ ในองค์กรที่ไม่ได้ใช้แนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการตัดสินใจนั้น การจัดสรรทรัพยากรมักจะอยู่บนพื้นฐานปัจจัยทางการเมือง หรือส่วนบุคคล ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

2.16 ด้านการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) หมายถึง การจัดการกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคลในองค์การ การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้เพราะว่าแต่ละบุคคลมีความคาดหวังและการรับรู้ที่แตกต่างกัน การจัดตารางและให้ปฏิบัติตามตารางก็เป็นการสร้างความกดดัน บุคลิกที่เข้ากันไม่ได้ และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งหากต้องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จองค์การต้องมีการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในขั้นที่เหมาะสม

2.17 ด้านเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (tools) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เช่น แนวคิด 7-S ของแม็กเคนซี่ที่มีการประสานสอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบต่าง ๆ ขององค์การ การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การ การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) โดยกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุม 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา การวัดผลความสำเร็จของหน่วยงานตามแนวคิดของตัวแบบ Logic Model ที่มองมิติไปที่การวัดประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพ การวัดความประหยัด และการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)
2. แบบสอบถาม (questionnaire)
3. แบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทได้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 10 คน เพื่อนำข้อมูลมารวมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) นำไปสอบถามสภาพการปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แล้ว

นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ขั้นที่ 4 การตรวจรูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยใช้แบบตรวจสอบรายการ (checklist) นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีขั้นการดำเนินการดังนี้

1. การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมีวิธีการดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และจัดทำข้อสรุป

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) ใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับแก้ไขให้ถูกต้อง

1.4 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน

2. การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามมีวิธีการดังนี้

2.1 นำข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และข้อสรุปจากสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำมารวมสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2.2 สร้างแบบสอบถาม โดยนำสรุปตัวแปรที่ศึกษามานิยามตัวแปร และจัดทำข้อกระทงคำถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบงานแผน และประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 110 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ของไรเคอร์ท (Likert) สอบถามระดับการปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริง 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงมาก
ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย
ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้ข้อเสนอแนะปรับแก้ไขแบบสอบถาม

2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.80 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำ ไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการนำไปทดลองใช้ (tryout) กับผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะวิชาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 77 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีของ ครอนบาช (Cronbach 1984 : 126) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9571

3. การสร้างแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบตรวจสอบรายการดังนี้

3.1 นำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 มาสร้างแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อวิจารณ์อื่น ๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.2 นำแบบตรวจสอบรายการที่สร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

3.3 นำแบบตรวจสอบรายการที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการขอสัมภาษณ์ หลังจากนั้นผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 10 คน

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการขอทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวนผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 มหาวิทยาลัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชาทุกวิชาในมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวมรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ทางไปรษณีย์ ให้เวลา 2 สัปดาห์ และหากไม่ได้รับแบบสอบถามคืนจักใช้วิธีโทรศัพท์สอบถามและขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและส่งคืนอีกครั้ง ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 511 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81

4. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยส่งหนังสือไปพร้อมแบบตรวจรายการทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของการนำไปใช้แล้วนำมาสรุปและปรับปรุงเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานแผน และประสบการณ์ในการรับผิดชอบงานแผน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใช้ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{x}$: mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์ (Best,1970 : 190) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.00-1.49 หมายถึง การปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง การปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง การปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง การปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง การปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square, test of Goodness –

of – Fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (PMR) เพื่อศึกษาดูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

สรุป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ1) ทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบ 3) การสร้างรูปแบบ และ 4) การตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ประชากร คือบุคลากรที่รับผิดชอบงานแผนในมหาวิทยาลัยของรัฐ 21 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบงานแผนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (cluster sampling) ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนทั้งสิ้น 511 คน กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) แบบสอบถาม (questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (checklist) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการดังนี้ 1) การสัมภาษณ์ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถามผู้วิจัยส่งทางไปรษณีย์ และ 3) แบบตรวจสอบรายการโดยการส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมาเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามข้อคำถามของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ

2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 10 แสดงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พสุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จินตนา และ ณัฐพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชีวิน (2551)	รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิชัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ใกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.ชุติศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ตีลกกิ่งงศ์ (2551)
1. มีการสร้างสมรรถนะ ความสามารถและความเข้มแข็งขององค์การ	✓				✓																			
2. มีการจัดสรรทรัพยากรให้พอเพียง	✓														✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. มีนโยบายที่เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓																							
4. มีการสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓																							
5. มีการติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น	✓																✓				✓			

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
6. มีการให้รางวัล และสิ่งจูงใจที่เหมาะสมเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	✓																				✓	✓	
7. มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓																						
8. มีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓							✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓				
9. มีผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓																					
10. องค์การมีความสามารถ		✓																						
11. มีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ		✓																						
12. มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		✓	✓								✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓				
13. มีบุคลากรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์		✓																						
14. มีกลยุทธ์ที่ดีเหมาะสมกับองค์การ		✓																	✓	✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
15. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		✓																						
16. มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์การ		✓													✓	✓								
17. มีบุคลากรเพียงพอกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			✓																			✓	✓	✓
18. มีระบบสิ่งจูงใจบุคลากรที่เหมาะสม			✓																					
19. มีกิจกรรมสนับสนุนต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			✓																					
20. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น				✓																				
21. มีการกำหนดกลวิธีระดับหน้าที่				✓																				
22. มีรูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่				✓																				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวไชย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
ปรารถนารางวัล																								
23. มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล				✓																				
24. มีภาวะผู้นำในองค์การส่งเสริมสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				✓																				
25. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปี					✓																			
26. มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					✓																			
27. มีการบริหารความขัดแย้งในองค์การ					✓																			
28. มีการจับคู่กลยุทธ์กับโครงสร้างองค์การ					✓																			
29. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์																								
30. มีการรีเอ็นจิเนียริ่ง ปรับรื้อระบบที่ไม่					✓													✓						

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
มีประสิทธิภาพ																								
31. มีการเชื่อมประสานงานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์					✓																			
32. มีการบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					✓									✓										
33. มีการจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ					✓																			
34. มีการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์					✓																			
35. มีการคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการผลิตเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					✓																			
36. มีการคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					✓																			
37. มีการจัดตั้งหน่วยควบคุมกลยุทธ์							✓																	
38. มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ							✓																	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกกวีวงศ์ (2551)
39. มีการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์							✓																	
40. ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้																					✓			
41. มีการบริหารการประกอบการ							✓																	
42. มีการกล้าเสี่ยงลงทุนของผู้นำเชิงกลยุทธ์							✓																	
43. มีการพัฒนาตัวแบบที่ชี้แนะแนวทางการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการกลยุทธ์						✓																		
44. มีการเข้าใจในผลกระทบของการกำหนดกลยุทธ์ที่มีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						✓																		
45. มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมี						✓																		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกกวีวงศ์ (2551)
ประสิทธิผล																								
46. มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์						✓																		
47. มีการเข้าใจในอำนาจหรืออิทธิพล และการนำไปใช้งานเพื่อความสำเร็จของการดำเนินกากลยุทธ์						✓																		
48. มีการพัฒนาโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน						✓																		
49. มีการประสานงานและการกำกับดูแลอย่างโปรงใส						✓																		
50. มีการพัฒนาระบบควบคุมและกลไกของข้อมูลสะท้อนกับอย่างมีประสิทธิผล						✓																		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
51. มีการเรียนรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์						✓																		
52. มีการใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						✓																		
53. มีทรัพยากรบุคคลที่เก่งมีความรู้ความสามารถ						✓																		
54. มีวิธีการคัดสรรคนที่มีทักษะเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน						✓																		
55. มีความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแล						✓																		
56. มีการพิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่ากลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดหรือไม่								✓																
57. มีการประเมินตัวองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อม								✓																

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เพียงวิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
และความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่																								
58. มีการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด								✓																
59. มีการเสริมสร้างองค์การให้มีความสามารถ								✓																
60. มีการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ								✓																
61. มีการเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กร								✓																
62. มีความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร								✓																
63. มีความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์กร ในช่วงเวลาเดียวกัน								✓																
64. มีการแปลภารกิจขององค์การให้เป็น									✓															

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
การกระทำ																								
65. มีแผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์									✓															
66. มีการพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นที่มีความหมาย									✓															
67. มีการดำเนินการอย่างมีเหตุผล									✓															
68. มีการนำตัวแบบโครงร่าง 7-S ของแม็กเคนซีมาเป็นเครื่องมือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ									✓					✓										
69. มีการคำนึงถึงระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์										✓														
70. มีรูปแบบโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม										✓														
71. มีกลไกของวัฒนธรรมขององค์การ										✓														

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
72. มีภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง										✓														
73. มีหลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ										✓														
74. มีการนำตัวแบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ										✓				✓										
75. มีการกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี											✓													
76. มีกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงาน											✓													
77. มีจัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน											✓													

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
และงบประมาณ																								
78. มีการนำโครงการไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล											✓													
79. มีระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล											✓													
80. การมีบุคลากรมีความรู้ความสามารถ																					✓			
81. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์											✓					✓								
82. มีการจัดสรรกลยุทธ์ให้กับผู้ถูกมอบหมายให้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ												✓												
83. มีการแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย”												✓												
84. มีกำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์												✓												
85. มีการทำความเข้าใจกลยุทธ์													✓											
86. มีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ดี													✓									✓	✓	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
87. มีการดำเนินงานตามแผน													✓											
88. มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ													✓											
89. มีการคำนึงถึงธรรมการชาติของการเปลี่ยนแปลง													✓											
90. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี													✓											
91. มีระบบการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน													✓	✓										
92. มีการประสานสอดคล้องภายในองค์การ														✓										
93. มีการคำนึงถึงธรรมการชาติของการเปลี่ยนแปลง														✓										
94. มีการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การ														✓										

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
95. มีการออกแบบโครงสร้างองค์การ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ การประสานงานระหว่างหน่วยงานให้เหมาะสมสนับสนุนกลยุทธ์														✓										
96. มีระบบจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสม														✓										
97. มีบุคลากรอย่างเพียงพอในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ														✓										
98. มีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญเหมาะสมกับกลยุทธ์														✓										
99. มีผู้บริหารที่มีสไตล์การทำงานการตัดสินใจแบบกลุ่ม														✓										
100. มีคุณค่าร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ														✓										
101. มีระบบการควบคุมและประเมินผล														✓										

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
102. มีผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน															✓					✓				
103. ผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ															✓									
104. มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี															✓									
105. มีการทบทวนและคัดเลือกกลยุทธ์ที่ดีก่อนนำไปปฏิบัติ															✓									
106. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ															✓			✓						
107. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด อย่างชัดเจน															✓									
108. มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน															✓									
109. มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์															✓									

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
110. มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง															✓									
111. มีการสื่อสารสองทาง															✓									
112. มีระบบจูงใจในการทำงานกับบุคลากรโดยให้ผลตอบแทนในผลงาน															✓									
113. มีการวางระบบการปฏิบัติงานรองรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ															✓									
114. มีผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน																✓								
115. มีผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ																✓								
116. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปีที่ดี																✓			✓					
117. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย																✓		✓	✓					

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแผนปฏิบัติการรายปี																								
118. มีการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น																✓								
119. มีระบบการบริหารงบประมาณที่ดีตรวจสอบได้ตลอดเวลา																✓								
120. มีการระบบการสื่อสารที่ดีทั้งองค์การ																✓								
121. มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อทดแทนกัน																✓								
122. มีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง																✓								
123. มีระบบการควบคุมและประเมินผลที่ดี																✓								
124. มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดย																✓								

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
สภามหาวิทยาลัย																								
125. มีการจัดสรรงบประมาณลงให้แต่ละกลยุทธ์																✓								
126. มีบุคลากรในองค์กรมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ																✓								
127. มีการสื่อสารภายในหน่วยงานที่ดี																✓								
128. มีการกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามารับรู้ และมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง																✓								
129. มีผู้บริหารกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติ โดยเฉพาะความคาดหวังที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรให้ชัดเจน																✓								
130. มีกลยุทธ์ เป้าหมายของกลยุทธ์																✓								

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
แผนงานต่างๆ จะต้องมีความชัดเจนและสื่อสารถ่ายทอดไปยังสิ่งที่บุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจ																								
131. มีการพัฒนาระบบอินเตอร์เน็ตเพื่อเก็บรวบรวมแผนปฏิบัติการต่างๆ																✓								
132. มีการเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้สำเร็จ																✓								
133. มีการแปลงกลยุทธ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ																	✓	✓						
134. มีการบริหารโครงการด้วยเครื่องมือบริหารโครงการ PART																	✓							
135. มีบุคลากรที่มีคุณภาพ																	✓							

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
136. มีฐานข้อมูลการตัดสินใจที่ดี																	✓	✓						
137. มีการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (การมีแผนรองรับ หากการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงแผนจะดำเนินการไปได้อย่างไร)																	✓							✓
138. มีการนำตัวแบบ KELLOG FUDATION LOGIC MODEL มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ																	✓							
139. มีการเทียบเคียงกับหน่วยงานภายในและภายนอก																	✓							
140. มีการบริหารคุณภาพ																	✓							
141. มีการกำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจ ทางผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์																		✓						

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัตน์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
สำคัญ																								
142. มีการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์																		✓						
143. มีการใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวไปข้างหน้า																		✓						
144. มีการสร้างความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน																		✓						
145. มีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา																		✓						
146. มีผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่เกิดจากการมีส่วนร่วมทุกฝ่าย																		✓		✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกกวีวงศ์ (2551)
147. มีแผนกลยุทธ์ที่ดีสอดคล้องกับแผนระดับชาติ																		✓						
148. มีการแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน																		✓						
149. มีการวางระบบการบริหารทุกภาคส่วนขององค์การ																		✓						
150. มีการบริหารงบประมาณที่ดี																			✓					
151. มีระบบการวิเคราะห์ต้นทุน																			✓	✓				
152. มีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ งบประมาณ แผนปฏิบัติการ ผู้รับผิดชอบ																			✓					
153. มีการวางระบบบัญชีที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้																			✓	✓				
154. มีการจัดทำระบบบัญชีควบคุมการใช้																				✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
จ่ายงบประมาณ																								
155. มีการบริหารโครงการ Project Management																			✓					
156. มีการวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใดและจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง																			✓					
157. มีการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การ																								
158. มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับกลยุทธ์																			✓					

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)								
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
159. มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ																			✓					
160. มีการปรับระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น																			✓					
161. มีการปรับปรุงโดยการวิเคราะห์แยกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ แล้วพิจารณาตัด ยุบรวม หรือแก้ไขให้ระบบงานสั้นขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และง่ายสะดวกต่อการปฏิบัติมากขึ้น																			✓					
162. มีการรื้อปรับระบบงาน โดยมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก เช่น การนำระบบ																			✓					

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียววิรัย (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
อัตโนมัติ (Automation) มาใช้แทนคนในการผลิต หรืองานสำนักงาน																								
163. มีการปรับระบบงานโดยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง																								
164. มีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนรวมในการคิดริเริ่ม และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ ขององค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ																			✓					
165. มีการปรับการจัดอัตรากำลังคนเพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป																			✓					
166. มีปรับลักษณะการมอบหมายงาน (Reassignment) เพื่อจัดแบ่ง																				✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
งานที่เกิดขึ้นมาใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม																								
167. มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน ฯลฯ																				✓				
168. มีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงานและการปรับอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา																				✓				
169. มีกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ตอกย้ำให้บุคลากรมีความ																				✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนันทา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
เข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ																								
170. มีการนำเอาเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน																								
171. มีการประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่นโครงสร้างระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่																				✓				
172. มีการนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงคงามจำเป้นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง																				✓				
173. มีการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกล																				✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
ยุทธ์ขององค์การในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่																								
174. มีการแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์การเห็นถึงรางวัล และการลงโทษในการยอมรับ หรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์การใหม่																				✓				
175. มีผู้นำให้ความสำคัญ และ คอยติดตาม กำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์																				✓				
176. มีการปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ																				✓				

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แตะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
177. มีแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา																				✓				
178. มีการการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นอาจใช้รูปแบบต่างๆ กันได้หลายแบบ เช่น การใช้การวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) หรือ อาจเขียนในทำนอง Gantt Chart ก็ได้																				✓				
179. มีแผนปฏิบัติการที่มีวัตถุประสงค์และ/หรือเป้าหมาย ของแผนงานนั้นซึ่งจะสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Success																								

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ชาวเชียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
Indicators) และเป็นมาตรการที่สามารถใช้ในการติดตามประเมิน																								
ความสำเร็จก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนงานได้																				✓				
180. มีโครงการมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว																								
181. มีการปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่																				✓				
182. มีการจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล																				✓				
183. มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการกำหนดหน้าที่ความ																					✓			

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ชาวเชียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
รับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร																								
184. มีการออกแบบระบบควบคุม เป็นการกำหนดว่าจะประเมินผลการดำเนินงานและควบคุมการทำงานของหน่วยธุรกิจได้อย่างไร																					✓			
185. มีการประสานกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และระบบควบคุมเข้าด้วยกัน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายหลักที่ได้กำหนดไว้ ในแต่ละกลยุทธ์ต้องการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบควบคุมที่แตกต่างกัน																					✓			
186. มีความสามารถบริหารความขัดแย้งการเมืองและการเปลี่ยนแปลงภายใน																					✓			

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะรินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ศิลกาวิวงศ์ (2551)
องค์กรได้																								
187. มีการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)																					✓			
188. มีการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) ไปทั่วองค์การ																					✓			
189. มีการกระจายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) และกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม และแต่ละโครงการ																					✓			
190. มีการบริหารโครงการที่ดี																					✓			
191. องค์กรมีการจัดการระบบงานที่ดี																						✓		
192. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี																						✓		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)														การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Interview)									
	Thompson & Strickland (2546)	Graham Hubbard (2547)	Luecke & Collis (2548)	Pearce & Robinson (2548)	Fred R. David (2548)	Lawrence G. Hrebiniak (2548)	Dess & Other (2550)	พักตร์ผจง & พตุ (2542)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546)	สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547)	บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ(2548)	จิรนตนา แดะ ณัฐสุพันธ์ (2548)	สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	ผศ.สาโรจน์ โอพิพัทษ์ชัย (2551)	รศ.ดร.พตุ เตชะวินทร์ (2551)	รศ.ดร.วัฒนา (2551)	โอภาส เขียวรัมย์ (2551)	ดร.สุชาติ เมืองแก้ว (2551)	พรสวรรค์ วงษ์ไกร (2551)	ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (2551)	ดร.อุทิศ ขาวเธียร (2551)	ดร.ไพรัช มากกาญจนกุล (2551)	ผศ.วันชัย ดีลกกวีวงศ์ (2551)
193. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด กพร.																							✓	
194. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์คณะและมหาวิทยาลัย รวมทั้งระดับชาติ																								✓
195. แผนปฏิบัติการมีการกำหนดตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ เวลาดำเนินการอย่างชัดเจน																								✓
196. มีการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ																								✓

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชาทุกคณะวิชาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 มหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 511 คน โดยกำหนดให้ผู้ใช้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบงานแผนในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	230	45.00
	- หญิง	281	55.00
	รวม	**511**	**100.00**
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	7	1.40
	- 30-35 ปี	14	2.70
	- 36-40 ปี	114	22.30
	- 41-45 ปี	264	51.70
	- 46-50 ปี	84	16.40
	- 51 ปี ขึ้นไป	28	5.50
	รวม	**511**	**100.00**
3	ระดับการศึกษา		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
	- ปริญญาตรี	53	10.40
	- ปริญญาโท	183	35.80
	- ปริญญาเอก	275	53.80
	รวม	**511**	**100.00**

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
4	ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบงานแผน		
	ระดับมหาวิทยาลัย		
	- รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน	6	1.20
	- ผู้อำนวยการกองแผนงาน	6	1.20
	- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัย	6	1.20
	- คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย	24	4.70
	ระดับคณะวิชา		
	- รองคณบดีฝ่ายวางแผน	67	13.10
	- หัวหน้างานแผน	67	13.10
	- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับคณะวิชา	67	13.10
	- คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา	268	52.40
	รวม	**511**	**100.00**
5	ประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน		
	- ต่ำกว่า 5 ปี	278	54.40
	- 5 – 10 ปี	153	29.90
	- 11 – 15 ปี	45	8.80
	- 16 – 20 ปี	16	3.10
	- 21 – 25 ปี.	10	2.00
	- มากกว่า 25 ปี	9	1.80
	รวม	**511**	**100.00**

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 511 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 และเพศชาย จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41-45 ปี มากที่สุด จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 51.70 และอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่

สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก มากที่สุด จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และระดับปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 ตำแหน่งหน้าที่คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับคณะส่วนใหญ่ จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 4.70 และสำหรับประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 และน้อยที่สุด มีประสบการณ์รับผิดชอบงานแผนมากกว่า 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังมีรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของตัวแปรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
1	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร	4.00	0.70	มาก
2	มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร	4.10	0.69	มาก
3	มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน	4.08	0.71	มาก
4	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน	4.04	0.70	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
5	มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม	4.07	0.70	มาก
6	มีการเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้นก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.99	0.70	มาก
7	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.70	มาก
8	มีการทบทวนวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.94	0.72	มาก
9	มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคนในการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์การ	4.04	0.71	มาก
10	ผู้ที่รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษาและทำความเข้าใจทิศทางขององค์การก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.14	0.67	มาก
11	มีการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วม	4.02	0.67	มาก
12	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	3.92	0.68	มาก
13	มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี	4.24	0.66	มาก
14	แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม	4.02	0.73	มาก
15	มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	4.00	0.72	มาก
16	แผนปฏิบัติการมีเงื่อนเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับ	3.81	0.79	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	ก่อน –หลังในการดำเนินการอย่างชัดเจน			
17	แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ	3.97	0.78	มาก
18	โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	3.92	0.76	มาก
19	มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน	4.00	0.70	มาก
20	มีการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	4.17	0.69	มาก
21	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี	3.92	0.75	มาก
22	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว	3.90	0.73	มาก
23	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี	3.64	0.78	มาก
24	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย	3.90	0.77	มาก
25	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน	3.84	0.77	มาก
26	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะเจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้	3.92	0.72	มาก
27	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีการกำหนดเวลาในการทำให้งานสำเร็จที่ชัดเจน	4.07	0.68	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
28	มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการแต่ละโครงการก่อนเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ	3.86	0.71	มาก
29	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.06	0.72	มาก
30	มีหัวหน้าโครงการคอยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันในการดำเนินงานแต่ละโครงการให้สำเร็จ	4.12	0.68	มาก
31	มีการกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.92	0.72	มาก
32	มีการนำเทคนิควิธีการประเมินผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART: Program Assessment Rating Tool) มาใช้ในการบริหารโครงการ	3.66	0.68	มาก
33	มีการบริหารโครงการ (Project Management) จัดการและกำกับทรัพยากร ประกอบด้วย เวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.72	0.67	มาก
34	มีการจัดกิจกรรมสนับสนุน การจัดการความรู้ (KM) ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์การมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองตลอดเวลา	3.99	0.64	มาก
35	มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน	4.02	0.68	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
36	มีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	4.01	0.69	มาก
37	มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ	4.10	0.69	มาก
38	มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	3.98	0.65	มาก
39	มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์	3.89	0.71	มาก
40	มีจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit)	3.49	0.70	ปานกลาง
41	มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	3.94	0.70	มาก
42	มีการประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่ามีความสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ	3.74	0.77	มาก
43	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (high performance)	3.96	0.73	มาก
44	มีการประชุมชี้แจงถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่	3.81	0.68	มาก
45	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับ เปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่	3.99	0.66	มาก
46	ผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแลและสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรม	3.99	0.68	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	ใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์			
47	มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์การ	3.97	0.67	มาก
48	ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.00	0.69	มาก
49	ผู้บริหารคณะวิชามีคณะที่ปรึกษาเป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.69	0.66	มาก
50	มีสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการดำเนินงานกลยุทธ์	3.98	0.70	มาก
51	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.02	0.70	มาก
52	มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและงบประมาณ	4.04	0.74	มาก
53	มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.04	0.75	มาก
54	มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ	4.05	0.73	มาก
55	มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.00	0.71	มาก
56	มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ	3.95	0.73	มาก
57	มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน	3.97	0.72	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
58	มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว	3.92	0.76	มาก
59	มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.71	0.74	มาก
60	มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	3.79	0.74	มาก
61	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.93	0.76	มาก
62	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การให้การศึกษา การมอบหมายงานใหม่ การหมุนเวียนงาน และการสอนงาน อย่างสม่ำเสมอ	3.69	0.78	มาก
63	บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.94	0.79	มาก
64	บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.96	0.76	มาก
65	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	3.97	0.70	มาก
66	ผู้บริหารมีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน	4.05	0.75	มาก
67	ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และคอยติดตาม กำกับดูแลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่เสมอ	3.93	0.72	มาก
68	ผู้บริหารปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้	3.90	0.75	มาก
69	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน	4.17	0.78	มาก
70	มีผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.14	0.80	มาก
71	มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	4.07	0.82	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	มากขึ้น			
72	ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น	4.12	0.79	มาก
73	มีการเตรียมความพร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทุกครั้ง	3.89	0.82	มาก
74	มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.18	0.76	มาก
75	มีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.75	มาก
76	มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง	4.23	0.73	มาก
77	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน	4.18	0.75	มาก
78	มีการออกแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบเป็นระบบ	4.10	0.74	มาก
79	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงลดการต่อต้าน	4.03	0.76	มาก
80	มีการรายงานให้ทุกคนรับรู้ความคืบหน้าในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ	3.99	0.74	มาก
81	ผู้บริหารมีการตรวจตราและควบคุมการเปลี่ยนแปลงในช่วงที่ดำเนินการขั้นตอนในการ	4.00	0.74	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	เปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ			
82	มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจรับรู้ทั่วกันทุกคนสม่ำเสมอ	4.02	0.73	มาก
83	มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.01	0.76	มาก
84	มีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น โทรศัพท์ อินเตอร์เน็ต เป็นต้น	4.01	0.75	มาก
85	มีการติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.07	0.76	มาก
86	มีระบบรับส่งข้อมูลระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว	4.13	0.74	มาก
87	มีการสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง	4.10	0.73	มาก
88	มีระบบการจูงใจโดยการให้โบนัสพิเศษตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์	3.70	0.79	มาก
89	มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์	3.98	0.76	มาก
90	มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์	3.99	0.75	มาก
91	มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ	3.78	0.80	มาก
92	มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.95	0.80	มาก
93	มีการกำหนดนโยบายที่เอื้อให้การดำเนินงาน	4.12	0.76	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	ตามกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร			
94	มีการประกาศนโยบายความคาดหวังของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนรับรู้ตั้งแต่แรก	4.10	0.79	มาก
95	มีการประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง	4.13	0.80	มาก
96	มีการกำหนดนโยบายโดยการมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เอง	4.11	0.80	มาก
97	มีคู่มือนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางและทิศทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์	4.06	0.80	มาก
98	มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.10	0.80	มาก
99	มีการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ตามวัตถุประสงค์ประจำปี	4.11	0.78	มาก
100	มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้	4.26	0.69	มาก
101	มีการจัดการความขัดแย้งความไม่เข้าใจกันในการกำหนดวัตถุประสงค์รายปีเนื่องจากความคาดหวังไม่เท่ากัน	4.24	0.68	มาก
102	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้	4.16	0.72	มาก
103	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์	4.16	0.74	มาก
104	มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนด	4.09	0.76	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD	ค่าระดับการปฏิบัติ
	กลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน			
105	มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	4.12	0.74	มาก
106	มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น	4.14	0.75	มาก
107	มีการพัฒนาคู่มือที่ชี้แนะแนวทางการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.06	0.79	มาก
108	มีการประสานสอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การ	3.72	0.74	มาก
109	มีการจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ครอบคลุม 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.01	0.74	มาก
110	มีการวัดผลความสำเร็จของหน่วยงานตามแนวคิดของตัวแบบ Logic Model ที่มองมิติไปที่การวัดประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพ การวัดความประหยัด และการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย	3.63	0.91	มาก
	รวม	**3.99**	**0.39**	**มาก**

จากตารางที่ 12 พบว่าโดยภาพรวมตัวแปรทั้ง 110 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) อยู่ระหว่าง 3.66 - 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.65-0.91 แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ปานกลางถึงมากที่สุด โดยมีตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) มากที่สุด คือตัวแปรที่ 100 มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.26 รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 101 มีการจัดการความขัดแย้งความไม่เข้าใจกันในการกำหนดวัตถุประสงค์รายปีเนื่องจากความคาดหวังไม่เท่ากัน และตัวแปรที่ 13 มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 4.24 และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) น้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 40 มีการจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ (strategic business unit) มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) เท่ากับ 3.49

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แสดงค่า KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	36637.378
	df	5995
	Sig.	.000

จากตารางที่ 13 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : KMO) เท่ากับ 0.955 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมากเพราะ KMO มีค่าสูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) แสดงว่าแมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไป

ปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 110 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า .55 (Comrey and Lee ,1992) และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่าตัวแปรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบตามรายละเอียดตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (n = 511)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ cumulative %
1	34.115	31.014	31.014	9.403	8.548	8.548
2	4.987	4.534	35.548	6.237	5.670	14.218
3	4.675	4.250	39.798	6.076	5.523	19.742
4	3.117	2.834	42.632	4.759	4.327	24.069
5	2.709	2.463	45.094	4.671	4.246	28.315
6	2.073	1.885	46.979	4.160	3.782	32.097
7	1.959	1.781	48.760	3.984	3.622	35.718
8	1.902	1.729	50.489	3.949	3.590	39.308

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1.00 มี 8 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 39.308

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.55 ขึ้นไป พบว่ามี 8 องค์ประกอบที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา ตัวแปรทั้งหมด 44 ตัวแปร มีการตัดตัวแปรที่ถูกสกัดออกจำนวน 77 ตัวแปร มีรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8
58	0.716							
56	0.695							
57	0.667							
63	0.661							
55	0.656							
61	0.637							
54	0.613							
53	0.600							
60	0.554							
103		0.667						
105		0.635						
104		0.634						
102		0.626						
106		0.612						
75			0.641					
76			0.641					
74			0.628					
72			0.624					
70			0.609					
77			0.583					
69			0.576					
71			0.570					

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6	กลุ่มที่ 7	กลุ่มที่ 8
4				0.601				
1				0.585				
5				0.577				
3				0.575				
7				0.551				
18					0.896			
17					0.856			
16					0.854			
14					0.796			
15					0.783			
19					0.775			
13					0.609			
47						0.656		
48						0.636		
46						0.552		
24							0.743	
25							0.741	
26							0.626	
23							0.614	
91								0.607
92								0.606
90								0.586
89								0.872
รวมตัวแปร	9	5	8	5	7	3	4	4

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมี 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 8 จำนวน 4 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) ได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 8 องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี รวมถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยจำแนกตัวแปรดังรายละเอียดในตารางที่ 16-23

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
58	มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว	0.716
56	มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ	0.695
57	มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน	0.667
63	บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	0.661
55	มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	0.656
61	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	0.637
54	มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ	0.613
53	มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์	0.600
60	มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ	0.554
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		9.403
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		8.548

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.554-0.716 มีค่าความ

แปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.403 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 8.548 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 8.548 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
103	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์	0.667
105	มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง	0.635
104	มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน	0.634
102	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะ หรือผู้แพ้	0.626
106	มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น	0.612
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		6.237
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		5.670

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.612-0.667 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.237 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 5.670 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 5.670 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
75	มีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	0.642
76	มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง	0.641
74	มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	0.628
72	ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น	0.624
70	มีผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	0.609
77	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน	0.583
69	ผู้บริหารคณะวิชาสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน	0.576
71	มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น	0.570
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		6.076
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		5.523

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.570-0.642 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.076 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 5.523 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 5.523 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
4	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน	0.601
1	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร	0.585
5	มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม	0.577
3	มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน	0.575
7	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง	0.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.759
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.327

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.551-0.601มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.759 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.327 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 4.327 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
18	โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	0.896
17	แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ	0.856

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
16	แผนปฏิบัติการมีเงื่อนเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน –หลังในการดำเนินการอย่างชัดเจน	0.854
14	แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม	0.796
15	มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	0.783
19	มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน	0.775
13	มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี	0.609
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.671
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.246

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.609-0.896 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.671 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.246 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 4.246 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
47	มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และ ภารกิจขององค์การ	0.656
48	ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	0.636
46	ผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุน	0.552

ตารางที่ 21 (ต่อ)

	กิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.160
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.782

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.609-0.896 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.160 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.782 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.782 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 7

ตัวแปร	**ข้อความ**	**น้ำหนักองค์ประกอบ**
24	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย	0.743
25	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน	0.741
26	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะ เจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้	0.626
23	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี	0.614
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		3.984
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.622

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.614-0.743 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.984 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.622 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้

ร้อยละ 3.622 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 8

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
91	มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ	0.607
92	มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี	0.606
90	มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์	0.586
89	มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์	0.572
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		3.949
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.590

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.572-0.607 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.949 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.590 และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 3.590 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่นๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาทั้งหมด 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดชื่อองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 1 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความสามารถองค์การ (organization capability) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 1 ว่า ความสามารถองค์การ (organization capability)

2. องค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 2 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 2 ว่า การจัดการความขัดแย้ง (conflict management)

3. องค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 3 แล้วพบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 3 ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

4. องค์ประกอบที่ 4 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 4 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (host) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 4 ว่า การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (host)

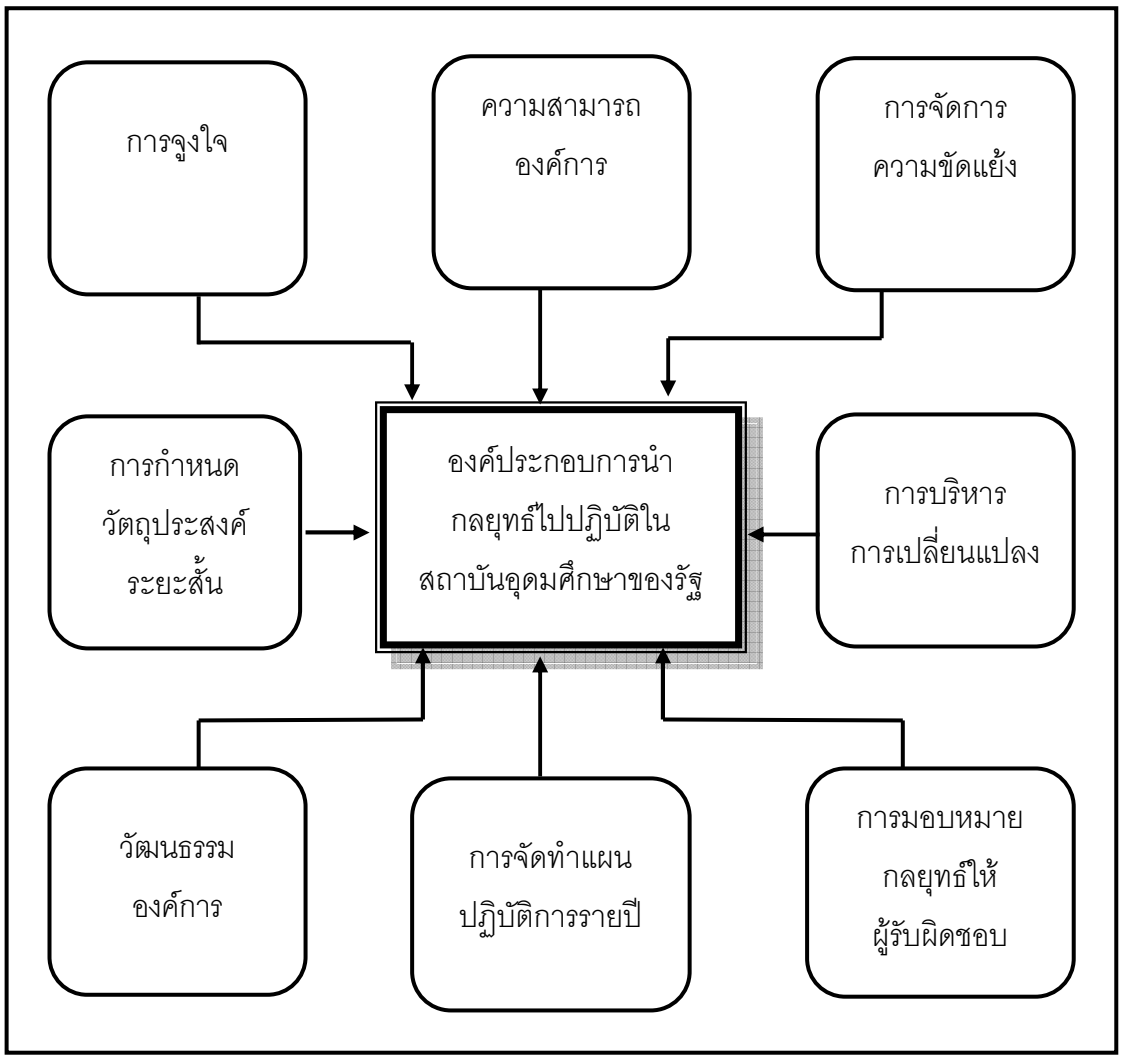
5. องค์ประกอบที่ 5 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 5 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (year action plan) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 5 ว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (year action plan)

6. องค์ประกอบที่ 6 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 6 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 6 ว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture)

7. องค์ประกอบที่ 7 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 7 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (short-term objective) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 7 ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (short-term objective)

8. องค์ประกอบที่ 8 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ในองค์ประกอบที่ 8 แล้ว พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจูงใจ (motivation) เป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบที่ 8 ว่า การจูงใจ (motivation)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 33 องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากแผนภูมิที่ 33 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัด

ความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ และองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นพหุตัวแปรเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลดังนี้

1. ค่า Chi – Square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. ค่า Goodness – of – fit indices : GFI และ AGFI
4. ค่า Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
5. ค่า Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมติฐาน

ตารางที่ 24 ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
ไค – สแควร์ (χ^2)	16.96 (P = 0.04940)	แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับสมมติฐานหลักว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit : GFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit	0.97	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับ

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์
(AGFI)		ข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.98	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.0076	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.021	มีค่าไม่เกิน 0.08 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.042	มีค่าระหว่าง 0 – 0.05 หมายถึงโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 24 พบว่า ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 16.96 (P = 0.04940) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI = 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0076 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.021 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

จากผลการวิเคราะห์ด้วยสถิติ Factor Analysis ที่ได้นำเสนอแล้วข้างต้น พบว่าองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ 44 ตัวแปร ดังต่อไปนี้

X1 ความสามารถขององค์การ

X2 การจัดการความขัดแย้ง

X3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

X4 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ

X5 การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี

X6 วัฒนธรรมองค์การ

X7 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น

X8 การจูงใจ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

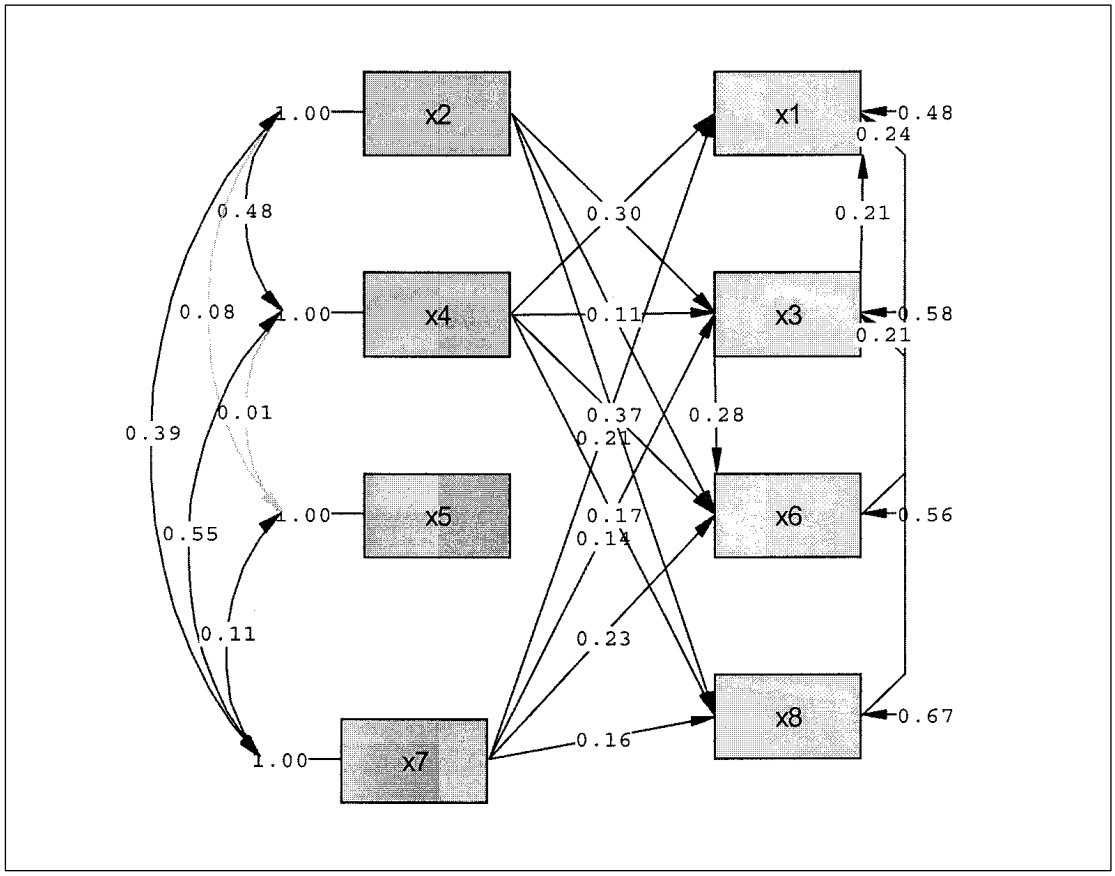
ตารางที่ 25 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (X1-X8) ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

องค์ประกอบ	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X1 ความสามารถองค์การ	1.000	0.454**	0.559**	0.590**	0.498**	0.597**	0.560**	0.451**
X2 การจัดการความขัดแย้ง		1.000	0.548**	0.483**	0.518**	0.462**	0.392**	0.509**
X3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง			1.000	0.496**	0.601**	0.553**	0.444**	0.473**
X4 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ				1.000	0.444**	0.532**	0.552**	0.411**
X5 การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี					1.000	0.499**	0.406**	0.478**
X6 วัฒนธรรมองค์การ						1.000	0.518**	0.399**
X7 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น							1.000	0.379**
X8 การจูงใจ								1.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ตารางที่ 25 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 8 ตัวแปร ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรูปแบบดังนี้



Chi-Square = 16.96 , df = 9 , P-value = 0.04940 , RMSEA = 0.042

แผนภูมิที่ 34 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากแผนภูมิที่ 34 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการโครงสร้างได้ดังนี้ คือ

```
x1       = 0.20*x3 + 0.23*x6 + 0.23*x4 + 0.18*x7, Errorvar.= 0.15    , Rý = 0.52
          (0.037)    (0.039)    (0.039)    (0.034)              (0.0097)
            5.47       5.99       5.99       5.27                 15.91
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบ (X7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (X3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (X6) วัฒนธรรมองค์การ และ (X4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ (X1) ความสามารถองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.18 0.20 0.23 0.23 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่าต่ำ S.E. = 0.034 0.037 0.039 0.039 และค่า t-test t = 5.27 5.47 5.99 5.99 ตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 52%

```
x3       = 0.20*x8 + 0.30*x2 + 0.19*x4 + 0.13*x7, Errorvar.= 0.21    , Rý = 0.42
          (0.039)    (0.042)    (0.045)    (0.037)              (0.013)
            5.01       7.02       4.13       3.47                 15.91
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบ (X7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (X4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (X8) การจูงใจ และ (X2) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ (X3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.13 0.19 0.20 0.30 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่าต่ำ S.E. = 0.037 0.045 0.039 0.042 และค่า t-test t = 3.47 4.13 5.01 7.02 ตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 42%

```
x6       = 0.28*x3 + 0.11*x2 + 0.21*x4 + 0.21*x7, Errorvar.= 0.20    , Rý = 0.44
          (0.042)    (0.042)    (0.044)    (0.037)              (0.012)
            6.66       2.75       4.77       5.65                 15.91
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบ (X2) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ (X4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (X7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ (X3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ (X6) วัฒนธรรมองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.11 0.21 0.21 0.28 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

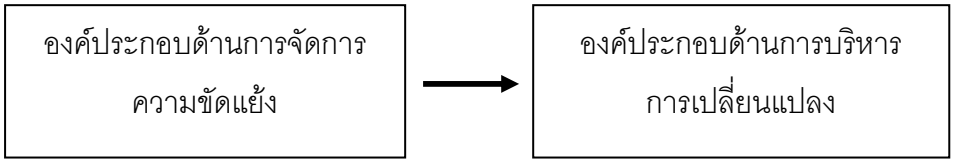
(Standard Error) มีค่าต่ำ S.E. = 0.042 0.044 0.037 0.042 และค่า t-test t = 2.75 4.77 5.56 6.66 ตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 44%

```
x8        = 0.39*x2 + 0.19*x4 + 0.15*x7, Errorvar.= 0.26   , Rý = 0.33
          (0.044)    (0.050)    (0.042)              (0.016)
           8.84       3.76       3.54                 15.91
```

จากสมการโครงสร้างข้างต้นนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์ประกอบ (X7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (X4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ และ (X2) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบ (X8) การจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.15 0.19 0.39 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่าต่ำ S.E. = 0.042 0.050 0.044 และค่า t-test t = 3.54 3.76 8.84 ตามลำดับ สามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 33%

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อกันดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง



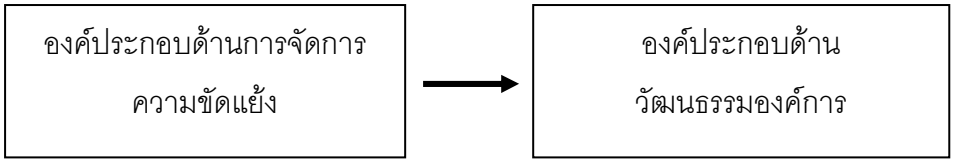
แผนภูมิที่ 35 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การจัดความขัดแย้งกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 294) กล่าวว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดย

การพยามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและที่ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวคิดของ กุญชรี ค้าขาย (2552 : 1) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อ เมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (2552 : 1) มีแนวคิดว่า วงจรความขัดแย้ง คือช่วงเวลาและระยะเวลาต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับความขัดแย้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การศึกษาวงจรความขัดแย้ง สามารถนำตัวแปรสองตัวมาช่วยพิจารณา คือ เวลา และความตึงเครียดหรือความรุนแรง ซึ่งตัวแปรทั้งสองนี้นับว่าเป็นปัจจัยหลักที่นักจัดการปัญหาความขัดแย้งสามารถนำมาวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์และระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและความตึงเครียดในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในระยะเริ่มต้นอาจไม่มีความตึงเครียดหรือไม่มีความรุนแรง แต่เมื่อเวลาผ่านไปโดยไม่มีการจัดการความขัดแย้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงมาให้กำลังและความรุนแรงมากขึ้นก็ได้

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาในครั้งนี้

2. **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ**

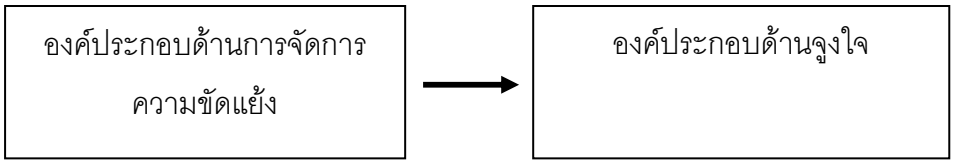


แผนภูมิที่ 36 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การจัดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ สตีเฟ่น พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins 2548 : 181) มีแนวคิดว่า ความไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งในองค์การ มีอิทธิพลอย่างต่อพฤติกรรมของบุคลากรและทำให้วัฒนธรรมองค์การอ่อนลง วัฒนธรรมองค์การที่แข็งจะมีลักษณะที่เกิดจากค่านิยมขององค์การ ซึ่งมีการรวมกันอย่างเอาจริงเอาจังและอย่างกว้างขวาง บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับค่านิยมและมีความผูกพันมากวัฒนธรรมก็จะเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นเท่ากัน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนจะมีลักษณะค่านิยมขององค์การมีความขัดแย้งไม่รวมกัน

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดการความขัดแย้งกับการจูงใจ



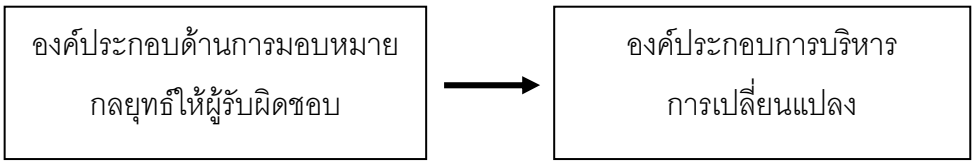
แผนภูมิที่ 37 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งกับองค์ประกอบด้านการจูงใจ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การจัดความขัดแย้งกับการจูงใจ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 342) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์การนั้น เมื่อมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน กลุ่มยิ่งมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าประสงค์ยิ่งแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรดทินเกอร์ Festinger (1957 อ้างถึงใน พริ้มเพรา ดิษยวณิช, 2550 : 2) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันของการรับรู้ มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น คนที่ติดบุหรี่ สูบบุหรี่จัด เมื่อทราบข่าวว่าการสูบบุหรี่มีส่วนทำให้เกิด

เป็นมะเร็งของปอด เกิดความขัดแย้งระหว่างพฤติกรรมของการสูบบุหรี่กับข่าวใหม่ เขาจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าเขาตัดสินใจเลิกสูบบุหรี่ความขัดแย้งจะลดลงไปโดยการเลิกความเชื่อเดิมที่ว่าสูบบุหรี่แล้วจะปลอดภัย รวมทั้งความอยากที่จะสูบอีกด้วย

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้งมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการจูงใจในการศึกษาในครั้งนี้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

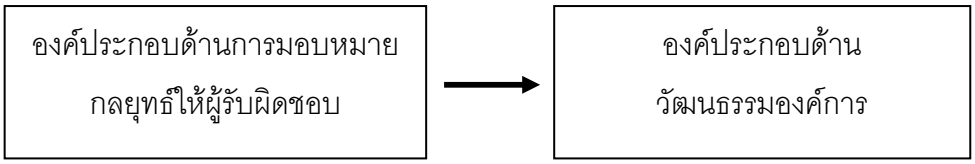


แผนภูมิที่ 38 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 359) มีแนวคิดว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบและกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่างในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบอย่างชัดเจน มีความจำเป็นมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประสบผลสำเร็จ

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิชอบมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาในครั้งนี้

5. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับวัฒนธรรมองค์การ

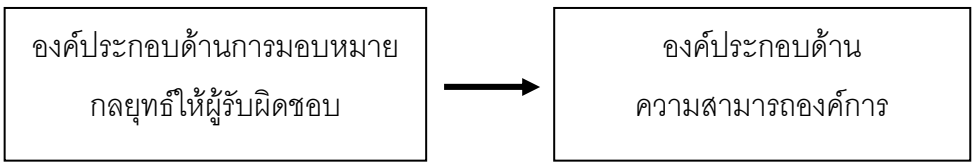


แผนภูมิที่ 39 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านวัฒนธรรมองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ สตีเฟ่น พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins 2548 : 187) มีแนวคิดว่า การเปลี่ยนผู้บริหารหรือการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้บริหารใหม่รับผิดชอบจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากผู้บริหารใหม่จะนำค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การใหม่เข้ามาในหน่วยงานได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพาณี สฤษฏ์พานิช (2546 : 402) มีแนวคิดว่า การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์จะมอบอำนาจให้มากน้อยแค่ไหน จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การเท่านั้น

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านความสามารถองค์การ

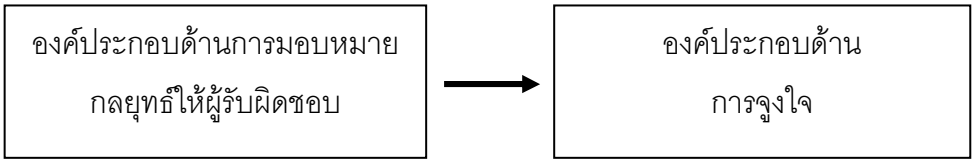


แผนภูมิที่ 40 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านความสามารถองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านความสามารถองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 276) มีแนวคิดว่า หน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจน หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ว่าจะต้องติดต่อกับผู้ใด เมื่อไร และด้วยเหตุใด รวมทั้งเข้าใจงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่นด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบผลสำเร็จ เกิดการประสานงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันและการถ่ายโอนความรู้ส่งผลทำให้องค์การมีความสามารถองค์การ

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

7. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านความสามารถองค์การ



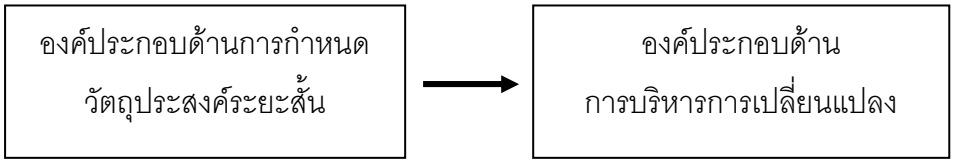
แผนภูมิที่ 41 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านการจูงใจ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบกับด้านการจูงใจ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ แพร์ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 14-16) มีแนวคิดว่า การกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์การ สามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างรางวัลขององค์การ (motivational payoff) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak, 2551 : 348) มีแนวคิดว่า กระบวนการควบคุมจะไม่เกิดประสิทธิผลใด ๆ หากไม่ได้

กำหนดความรับผิดชอบและการกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นความชัดเจนในความรับผิดชอบและการกำกับดูแลเพื่อเกิดระบบควบคุมที่มีประสิทธิผลจึงเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการจูงใจในการศึกษาในครั้งนี้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

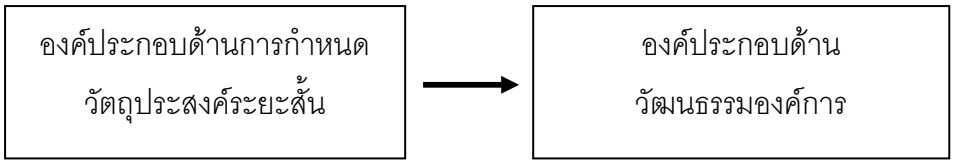


แผนภูมิที่ 42 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 61) กล่าวว่า การบริหารองค์การผู้บริหารขององค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในอนาคตว่าองค์การกำลังจะมุ่งไปทิศทางใด กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ จัดวางกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนการวางแผนงานและโครงการ หลังจากนั้นจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการนำเอาเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์การจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเพื่อทำให้การบริหารองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะฯ มีแนวคิดว่า แม้วัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์การจะคิดมารอบคอบเพียงใดก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาและความเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจ

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาในครั้งนี้

9. **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัฒนธรรมองค์การ**

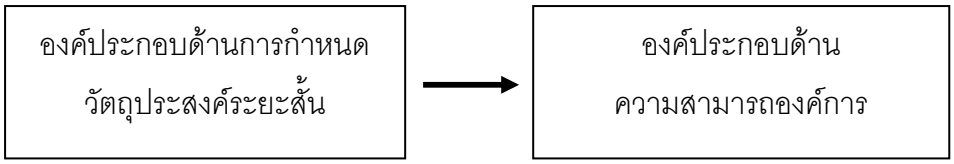


แผนภูมิที่ 43 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัฒนธรรมองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของเฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีเป็นกิจกรรมที่กระจายอำนาจ (decentralized activity) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานทั้งหมดในองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์สามารถนำไปสู่การยอมรับและคำมั่นสัญญาได้ จุดประสงค์ประจำปีควรสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานและผู้จัดการ และจะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

10. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับความสามารถองค์การ

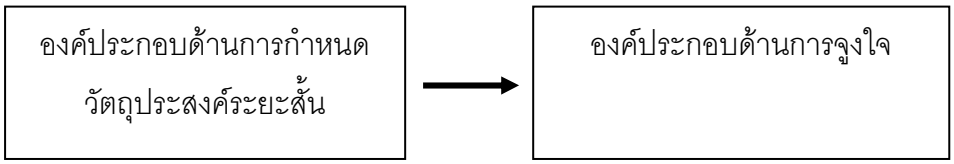


แผนภูมิที่ 44 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับความสามารถองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 44) มีแนวคิดว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจะช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์การมีความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำการตัดสินใจการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และพัฒนาประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์การได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ลุกซ์ ริชาร์ด (Luecke Richard and David J. Collis 2549 : 130) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดจากแผนปฏิบัติการระบุเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นการดำเนินการให้ชัดเจน และวัดความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิตที่จำเป็นเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามที่กำหนดไว้ในแผน และทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่งขันมีความสามารถองค์การ

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

11. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับการจูงใจ

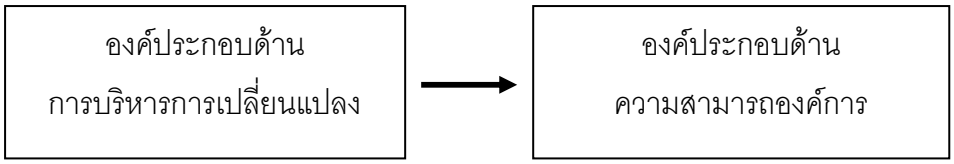


แผนภูมิที่ 45 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับองค์ประกอบด้านการจูงใจ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับการจูงใจ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544 : 76) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การใช้เป็นแนวทางขั้นพื้นฐานสำหรับการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารใช้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในองค์การถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนถ้าทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ เดวิด เฟรค อาร์ (Fred R. David 2548 : 206) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะต้องเชื่อมกับการให้รางวัลจูงใจ เพื่อที่จะให้พนักงานและผู้จัดการสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรบินิเอก ลอเรนซ์ จี (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 347) มีแนวคิดว่า เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ระยะสั้นของกลยุทธ์ควรผูกโยงเข้ากับระบบค่าตอนแทนการจูงใจ หากดำเนินการในลักษณะนี้ได้ จะสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในทุก ๆ ระดับทั่วทั้งองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 :335) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นการแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติ โดยตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติให้อยู่ภายในปีนี้ ถ้ามีการกำหนดที่ดี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะจะจ่างชัด ซึ่งจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีพลังในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการจูงใจในการศึกษาในครั้งนี้

12. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ

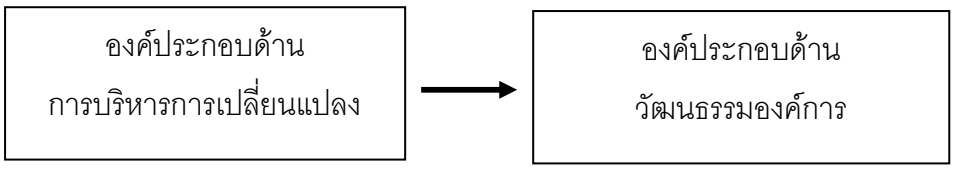


แผนภูมิที่ 46 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 61) มีแนวคิดว่า ในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ ต้องพยาบามทบทวนแนวความคิดพื้นฐานและรื้อปรับระบบการดำเนินงานใหม่โดยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลเป็นหลักมุ่งตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก ซึ่งการเปลี่ยนเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งในภาคธุรกิจที่พยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และความเป็นเลิศในการประกอบการ และในภาครัฐที่พยายามปฏิรูประบบราชการโดยนำเอาแนวคิดเชิงการประกอบและวิธีการจัดการสมัยใหม่เน้นที่ผลการดำเนินและความสำเร็จแทนการติดยึดกับกฎระเบียบและรายละเอียดของการปฏิบัติงานแบบเดิม

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านความสามารถองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

13. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ



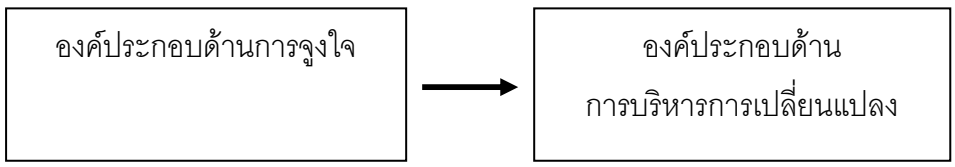
แผนภูมิที่ 47 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ เดวิส เฟรค อาร์ (Fred R. David 2548 : 206) กล่าวว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งมั่นเพื่อดำรง ตระหนัก และสร้างกลยุทธ์ตามมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอยู่ซึ่งสนับสนุนในการเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ แง่มุมต่าง ๆ วัฒนธรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ควรจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่จะมีประสิทธิผลกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ มีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การรับพนักงาน การฝึกอบรม การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมย่อมมีผลกระทบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของแพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 14-16) กล่าวว่า เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่องค์การจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ ในการปฏิบัติกลยุทธ์ใหม่ องค์การจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การจากความไม่สอดคล้องกับค่านิยม และบรรทัดฐาน เมื่อกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์การ และทำให้เกิดการต่อต้าน องค์การจะต้องคิดว่าการปรับกลยุทธ์ใหม่ควรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไรด้วย และนอกจากนั้นจินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 186) กล่าวว่า ตั้งแต่การสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ การผลิตสินค้าและบริการใหม่ การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การต้องคิดค้นและสรรหากลยุทธ์ในการทำงานใหม่ เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใหม่มีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่มีองค์การไหนที่อยู่รอด

ได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

14. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจูงใจกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง



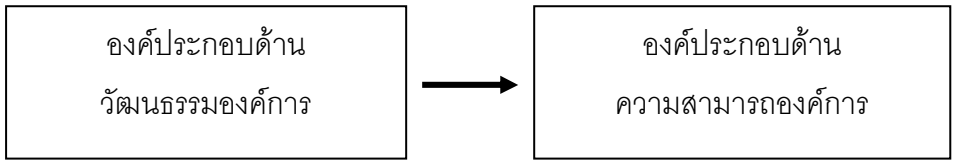
แผนภูมิที่ 47 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจูงใจกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์การจูงใจกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ระบบการจูงใจ (incentive system) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของสาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) กล่าวว่า การจูงใจ (motivation) การจูงใจ หมายถึง การทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจไม่เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการและอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคนในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมี

ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด และสอดคล้องกับแนวคิด เรบินิเอก ลอเรนซ์ จี (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 346) มีแนวคิดว่า ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเน้นผลงานซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ปั้นปลายที่พึงปรารถนาจากการดำเนินกลยุทธ์ ในขณะที่การควบคุมช่วยให้ทราบข้อมูลสะท้อนกลับจากผลการดำเนินงาน ผลักดันให้เกิดวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่แข็งแกร่ง เป็นกลไกที่ช่วยตรวจสอบและปรับแก้กระบวนการให้ถูกต้อง รวมทั้งสนับสนุนให้การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเกิดขึ้นอย่างราบรื่น ค่าตอบแทนจูงใจและการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม

สรุป จากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจูงใจมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาในครั้งนี้

15. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบความสามารถองค์การ



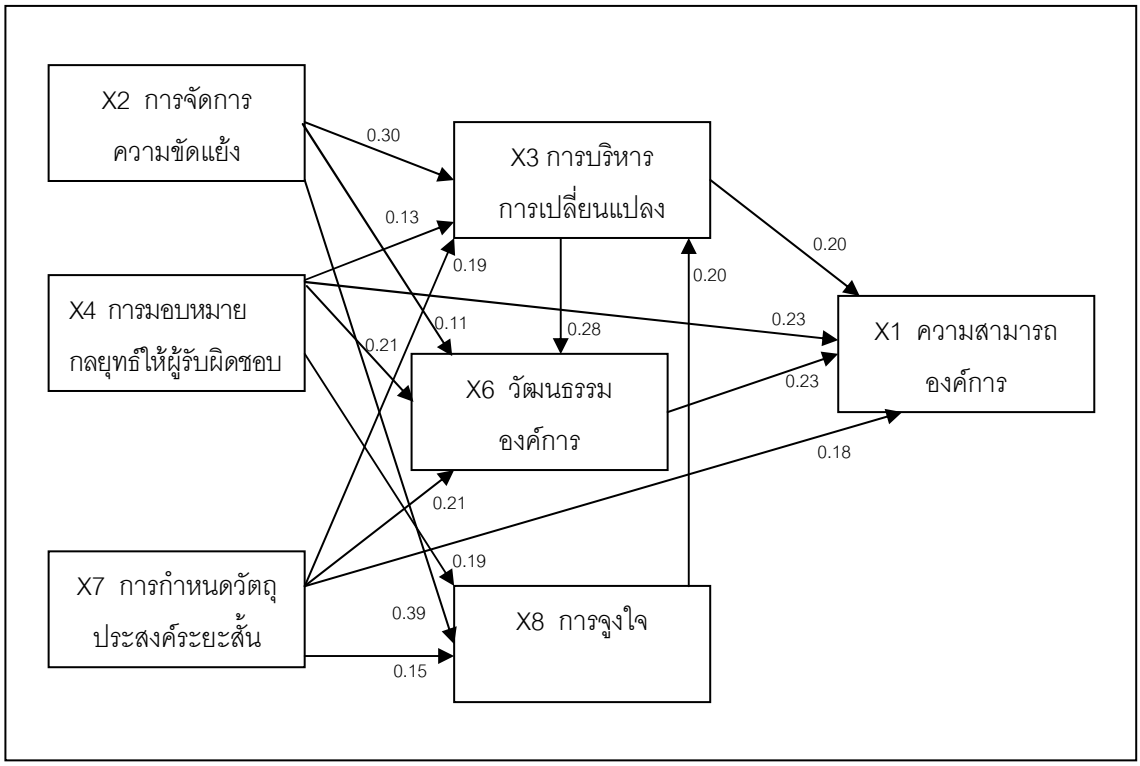
แผนภูมิที่ 49 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การกับองค์ประกอบด้านสามารถองค์การ

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การกับความสามารถองค์การ มีแนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ได้แก่ แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 121) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อบริษัทในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายและภารกิจขององค์การ องค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหาร

ควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน โดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ พัฒนาฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 121) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์การนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหารคือการทำให้บุคลากรภายในองค์การมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายภารกิจขององค์การ

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การในการศึกษาในครั้งนี้

รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะสรุปได้ดังนี้



Chi-Square = 16.96 , df = 9 , P-value = 0.04940 , RMSEA = 0.042

แผนภูมิที่ 50 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะ

จากแผนภูมิที่ 50 สามารถคำนวณหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อความสามารถองค์การได้ดังนี้

1. อิทธิพลทางตรง ผลทางตรงของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การ และการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น มีค่าเท่ากับ 0.20 0.23 0.23 และ 0.18 ตามลำดับ

2. อิทธิพลทางอ้อม ผลทางอ้อมของตัวแปรที่มีต่อความสามารถองค์การมีดังนี้

2.1 ผลทางอ้อมของการจัดการความขัดแย้งที่มีต่อความสามารถองค์การ

2.1.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.30 x 0.20 = 0.06

2.1.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.11 x 0.23 = 0.03

2.1.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านการจูงใจ แล้วผ่านต่อไปยัง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.39 x 0.20 x 0.20 = 0.02

2.1.4 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แล้วผ่านต่อไปยังวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.30 x 0.28 x 0.23 = 0.02

2.2 ผลทางอ้อมของการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบที่มีต่อความสามารถองค์การ

2.2.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.13 x 0.20 = 0.03

2.2.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.21 x 0.23 = 0.04

2.2.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แล้วผ่านต่อไปยังวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.13 x 0.28 x 0.23 = 0.01

2.2.4 ผลทางอ้อมที่ผ่านการจูงใจ แล้วผ่านต่อไปยัง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.19 x 0.20 x 0.20 = 0.01

2.3 ผลทางอ้อมของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีต่อความสามารถองค์การ

2.3.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.19 x 0.20 = 0.04

2.3.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่า 0.21 x 0.23 = 0.05

2.3.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านการจูงใจ แล้วผ่านต่อไปยัง การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.15 x 0.20 x 0.20 = 0.01

2.3.4 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารการเปลี่ยนแปลง แล้วผ่านต่อไปยังวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.19 x 0.28 x 0.23 = 0.01

2.4 ผลทางอ้อมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสามารถองค์การ

2.4.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.28 x 0.23 = 0.07

2.5 ผลทางอ้อมของการจูงใจที่มีผลต่อความสามารถองค์การ

2.5.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านการบริหารเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.20 x 0.20 = 0.04

3. ผลรวมของตัวแปรที่มีต่อผลความสามารถองค์การได้จากผลบวกของผลทางตรงกับผลทางอ้อมทั้งหมด

3.1 ผลรวมของการจัดการความขัดแย้งที่มีผลต่อความสามารถองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.06 + 0.03 + 0.02 + 0.02 = 0.13

3.2 ผลรวมของการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบที่มีต่อความสามารองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.23 + 0.03 + 0.04 + 0.01 + 0.01 = 0.32

3.3 ผลรวมของการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีต่อความสามารถองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.18 + 0.04 + 0.05 + 0.01 + 0.01 = 0.29

3.4 ผลรวมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.23 + 0.04 = 0.27

3.5 ผลรวมของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความสามารถองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.23

3.6 ผลรวมของการจูงใจที่มีผลต่อความสามารถองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.04

ในการจะประเมินผลของตัวแปรที่มีผลต่อความสามารถองค์การจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อนแล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อความสามารถองค์การจึงแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อความสามารถองค์การ

องค์ประกอบ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรเกณฑ์					อิทธิพลรวม
			X3 (1)	X6	X8	X3 (2)	รวม	
X2 การจัดการความขัดแย้ง	0.454	-	0.06	0.03	0.02	0.02	0.13	0.13
X3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.559	0.20	-	0.07	-	-	0.07	0.27
X4 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	0.590	0.23	0.03	0.04	0.01	0.01	0.09	0.32
X5 การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	0.498	-	-	-	-	-	-	-
X6 วัฒนธรรมองค์การ	0.597	0.23	-	-	-	-	-	0.23
X7 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	0.560	0.18	0.04	0.05	0.01	0.01	0.11	0.29
X8 การจูงใจ	0.451	-	0.04	-	-	-	0.04	0.04

จากตารางที่ 26 พบว่า ในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความสามารถองค์การจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์เรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์การ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี การจัดการความขัดแย้ง และการจูงใจ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจูงใจ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความขัดแย้ง และการจูงใจ

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยผ่านการตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในประเด็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์ และความถูกต้อง มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเหมาะสม

องค์ประกอบของรูปแบบ	**ความคิดเห็น**			
	เห็นว่าเหมาะสม		**เห็นว่าไม่เหมาะสม**	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. ความสามารถขององค์การ	6	100	0	0
2. การจัดการความขัดแย้ง	6	100	0	0
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	6	100	0	0
4. การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	6	100	0	0
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	6	100	0	0

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเหมาะสม		เห็นว่าไม่เหมาะสม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6. วัฒนธรรมองค์การ	5	83.33	1	16.67
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	6	100	0	0
8. การจูงใจ	6	100	0	0
รวมเฉลี่ย	5.88	97.92	1	2.08

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความเหมาะสมของรูปแบบ มีความเหมาะสม จำนวน 5.88 คน คิดเป็นร้อยละ 97.92

ตารางที่ 28 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเป็นไปได้

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น			
	เห็นว่าเป็นไปได้		เห็นว่าเป็นไปไม่ได้	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความสามารถขององค์การ	6	100	-	-
2. การจัดการความขัดแย้ง	6	100	-	-
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	6	100	-	-
4. การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	6	100	-	-
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	6	100	-	-
6. วัฒนธรรมองค์การ	6	100	-	-
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	6	100	-	-
8. การจูงใจ	6	100	-	-
รวมเฉลี่ย	6	100	-	-

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความเหมาะสมของรูปแบบ มีความเป็นไปได้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 29 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความถูกต้อง

องค์ประกอบของรูปแบบ	**ความคิดเห็น**			
	เห็นว่าถูกต้อง		**เห็นว่าไม่ถูกต้อง**	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. ความสามารถขององค์การ	6	100	-	-
2. การจัดการความขัดแย้ง	6	100	-	-
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	6	100	-	-
4. การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	6	100	-	-
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	6	100	-	-
6. วัฒนธรรมองค์การ	6	100	-	-
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	6	100	-	-
8. การจูงใจ	6	100	-	-
รวมเฉลี่ย	**6**	**100**	-	-

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านความถูกต้อง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 30 แสดงค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบของรูปแบบ	**ความคิดเห็น**			
	เห็นว่าใช้ประโยชน์ได้		**เห็นว่าใช้ประโยชน์ไม่ได้**	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. ความสามารถขององค์การ	6	100	-	-
2. การจัดการความขัดแย้ง	6	100	-	-
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	6	100	-	-
4. การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ	6	100	-	-
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี	6	100	-	-
6. วัฒนธรรมองค์การ	6	100	-	-
7. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น	6	100	-	-
8. การจูงใจ	6	100	-	-
รวมเฉลี่ย	**6**	**100**	-	-

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ด้านการนำไปใช้ประโยชน์ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2.3 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะของรูปแบบการวิจัย โดยแยกเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ค้นพบ 8 องค์ประกอบ และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สรุปได้ดังนี้

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.3.1 **องค์ประกอบ "ความสามารถขององค์การ"** (organization capability) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ โดยเฉพาะคุณภาพและความสามารถที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ ความสามารถองค์การสื่อถึงความเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถสูง (High Performance Organization) และความสามารถองค์การน่าจะเปลี่ยนเป็น "การจัดองค์การและความสามารถองค์การ" (organizing and capability) เพราะความสามารถโดยปราศจากการจัดองค์การที่ดีอาจเกิดประโยชน์ได้น้อย 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์สามารถกำหนดเป้าหมายในการรับบุคคลเข้าองค์การที่เป็นไปตาม Benchmark ที่องค์กรกำหนด มีความเป็นไปได้บางส่วน แต่บางส่วนก็อาจเป็นไปได้ยากสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เช่น การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถนั้น ความเป็นส่วนของราชการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้นทำให้มีข้อจำกัดในการสรรหาและหรือพัฒนาข้าราชการพนักงานให้มีขีดความสามารถสูง เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทน นอกจากนี้ระบบการสรรหาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีลักษณะเป็นกระบวนการของการเมืองภายในองค์การส่งผลให้บางช่วงเวลาอาจได้ผู้บริหารที่ด้อยความสามารถการบริหารแต่เก่งในด้านการเล่นการเมืองในองค์การ นอกจากนี้ส่วนราชการส่วนใหญ่ซึ่งรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็มีทรัพยากรจำกัดในการที่จะนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาในการปรับปรุงพัฒนาระบบงาน อีกทั้งการมีกฎระเบียบมากก็ทำให้ความคล่องตัวและความเป็นอิสระมีน้อย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์การสามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์การตามเป้าหมายได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างมาก หรือผู้บริหารต้องมีสมรรถนะสูง (high competency) 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ได้รวมปัจจัยเป็น Key Success Factor ไว้แล้ว คิดว่าองค์ประกอบนี้ครอบคลุมดีแล้วแต่ควรจะเน้นเรื่องการสื่อสารภายในองค์การด้วย โดยเน้นเฉพาะการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ

1.3.2 **องค์ประกอบ "การจัดการความขัดแย้ง"** (conflict management) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารองค์การซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมาก ย่อมมีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันเป็นเรื่องธรรมดา ดังนั้นการที่ระบบสามารถจัดการแก้ไขความขัดแย้งได้ย่อมเสริมพลังองค์เป็นอย่างยิ่ง องค์การในลักษณะวิชาชีพ (professional) แบบสถาบันอุดมศึกษานั้นมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้อยู่ตลอดเวลา

องค์การที่มีความขัดแย้งโดยเฉพาะความขัดแย้งที่เกิดจาก conflict of interest จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้ยากกว่าองค์กรที่มีความขัดแย้งน้อย 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันมีศาสตร์และกระบวนการที่สามารถนำมาให้แก้ไขความขัดแย้งได้หลากหลายรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งภายในองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง แต่ละบุคคลต่างมีอัตตาสูงเป็นสิ่งที่ดำเนินการจัดการกับความขัดแย้งได้ค่อนข้างยาก ถึงแม้ว่าจะมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้แต่การลงมือปฏิบัติก็ไม่ใช่เรื่องง่าย รูปแบบของการแก้ไขหรือลดความขัดแย้งอาจทำได้หลายแบบแล้วแต่สถานการณ์หรือกรณี 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า จะช่วยสร้างให้บุคลากรในองค์การใช้พลังในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าจัดการความขัดแย้งได้ก็สามารถนำกลยุทธ์ไปดำเนินการได้ จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันนำกลยุทธ์ไปวางแผนปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นรูปแบบหลัก ๆ ที่องค์การส่วนใหญ่ใช้อยู่มีความครอบคลุมได้ดี

1.3.3 **องค์ประกอบ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (change management)** ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแล้วควรมีการสนับสนุนความเชื่อมั่นโดยการทำ risk management เพื่อเป็นการยืนยันด้วย 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ถ้าผู้นำมีความรู้และความสามารถจะสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาคมในระดับดังกล่าวเป็นไปได้ต่ำภายใต้ระบบการสรรหาและการคัดเลือกผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ที่เข้ามาดำรงตำแน่งมีวาระประมาณ 3-4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้เพียง 2 วาระเท่านั้น จึงยากที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ครบวงรอบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (change process) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างความมั่นใจ 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำจะเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงในหลายหลายมิติเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและสิ่งแวดล้อม ถ้ามีผู้บริหารเก่งสามารถดำเนินการตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ครบวงจร การนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การมาดำเนินการก็มีโอกาสประสบผลสำเร็จสูง ผู้นำจะเป็นผู้ที่ต้องริเริ่มที่นำการเปลี่ยนแปลงและทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติคือ ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม ควรรวมไปถึงการเป็น role model ของผู้นำด้วย

1.3.4.**องค์ประกอบ "การมอบกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ"** (host) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรในองค์การจะได้ขับเคลื่อนภารกิจของแต่ละบุคคลที่สอดรับกันทั้งระบบ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ไปปฏิบัติควรให้การสนับสนุนด้านสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติ และควรมีการติดตามความก้าวหน้าด้วย รวมทั้งความเข้าใจในกลยุทธ์ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติ 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่าปัจจุบันระบบการมอบหมายจะเป็นระบบ TOR ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำไปปฏิบัติด้วย 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า จะก่อให้เกิด synergy ของบุคลากรแต่ละภาคส่วนอย่างเป็นระบบ จะทำให้เป้าหมายประสบผลได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ครอบคลุมในสิ่งที่เกี่ยวข้องแล้ว

1.3.5 **องค์ประกอบ "การจัดแผนปฏิบัติการรายปี"** (year action plan) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปีจะสอดคล้องกับลำดับความสำคัญและองค์ประกอบที่องค์การได้รับจัดสรรหรือหาได้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในขั้นตอนของการดำเนินการน่าจะเริ่มจากหลักการและเหตุผลของแผนงานและโครงการ และควรจบด้วยการรายงานผล 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า มีกรอบกลยุทธ์ขององค์การกำกับอยู่แล้ว การแปลงกลยุทธ์ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากจะเป็นรายปีแล้ว แผนปฏิบัติการอาจต้องทำต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความชัดเจนว่าเรื่องใดจะต้องดำเนินการตามกรอบเวลาและงบประมาณ มีตัวชี้วัด และการประเมินที่ชัดเจน ทำให้การนำกลยุทธ์มีแผนปฏิบัติ มีกรอบของการทำงานทั้งด้านงบประมาณ เวลา และผู้รับผิดชอบ 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ครบรอบของ Plan Do Check Act ครอบคลุมดีพอควร

1.3.6 **องค์ประกอบ "วัฒนธรรมองค์การ"** (corporate culture) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมาก ซึ่งผู้นำจะต้องคอยติดตาม สร้างความเข้าใจระหว่างกัน และอาจต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมา 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า โดย

พื้นฐานบุคลากรในองค์การจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่ถ้าสามารถชี้ให้เห็นว่าเกิดประโยชน์และทุกคนยอมรับจนเป็นวัฒนธรรมในองค์การ เป็นไปได้แต่ต้องใช้ระยะเวลายาวยานในการสื่อสารทำความเข้าใจหรือปรับเปลี่ยนและปลูกสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ถ้ามีผู้นำที่เอาใจใส่และคอยสนับสนุนจะทำให้มีความไปได้สูงขึ้น 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อรูปแบบปฏิบัติใดที่เป็นวัฒนธรรมองค์การย่อมยั่งยืน ช่วยให้การปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายขึ้น และไม่เกิดความขัดแย้ง 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ครอบคลุมดีพอควร

1.3.7 **องค์ประกอบ "การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น"** (short – term objective) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า สามารถกำหนดได้กับ โครงการย่อย ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทำให้มองเห็นภาพแห่งความสำเร็จที่ชัดเจนกว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นระยะยาวนาน แต่วัตถุประสงค์ที่กำหนดควรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายรวมของสถาบันนั้น ๆ ด้วย 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า สามารถทำได้ในแต่ละปีเพราะแต่ละหน่วยจะมีโครงการย่อยที่หลากหลาย ทำได้ง่ายกว่าและเห็นภาพชันเจนกว่า 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ถ้าการกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับทิศทางหลักของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทำให้เกิดแรงจูงให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ความถูกต้องครอบคลุม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ครอบคลุมดีแล้ว

1.3.8 **องค์ประกอบ "การจูงใจ"** (motivation) ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า จะทำให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิผลตามกรอบเวลาและผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ Motivate เครื่องกระตุ้น, motivation สินนำใจ และ recognition การกระตุ้น ทั้งสามคำนี้น่าจะนำมารวมไว้ในนิยามขององค์ประกอบที่ 8 2) ความเป็นไปได้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การสร้างแรงจูงใจทางบวกจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ การนำแผนไปปฏิบัติต้องอาศัยการจูงใจหรือสิ่งจูงใจด้วย 3) ความเป็นประโยชน์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นการเสริมพลังเกิดความมุ่งมั่นมากขึ้น ทำเกิดความสำเร็จได้สูงขึ้น 4) ความถูกต้องครอบคลุมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ครอบคลุมดีพอควร

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบความสามารถองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสม รูปแบบมีความเหมาะสม เนื่องจากองค์ประกอบส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบที่กำหนดไว้คิดว่ามีคามสำคัญต่อการบริหารแผนของสถาบันพอ ๆ กัน ยกเว้นองค์ประกอบความสามารถองค์การน่าจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ความขัดแย้งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐก็เป็นสิ่งหนึ่งที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารแผน เพราะฉะนั้นการจัดการความขัดแย้งและการสร้างแรงจูงใจให้มาทำงานร่วมกันในลักษณะ Teamwork หรือเป็นเครือข่ายน่าจะเป็นสิ่งสำคัญมากเช่นกัน รวมทั้งการจัดการแบบธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมน่าจะช่วยสนับสนุนให้ทุก ๆ ประกอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ 2) มีความเป็นไปได้ รูปแบบมีความเป็นไปได้เพราะองค์ประกอบทั้งหมดจะเป็นองค์ประกอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ความเป็นประโยชน์ รูปแบบมีประโยชน์เพราะรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารแผนของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารแผนอย่างมาก การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องขึ้นกับลักษณะของกลยุทธ์และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือมีผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของสถาบันด้วย 4) ความถูกต้องครอบคลุม รูปแบบมีความถูกต้องครอบคลุม

บทที่ 5

ผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 2) นำเสนอรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบงานแผนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรที่รับผิดชอบงานแผนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (cluster sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน 2) ผู้อำนวยการกองแผนงาน 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัย 4) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะวิชา ได้แก่ 1) รองคณบดีฝ่ายวางแผน 2) หัวหน้างานแผนระดับคณะวิชา 3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับคณะวิชา 4) คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนของคณะวิชา รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 511 คน คิดเป็น ร้อยละ 81 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) แบบสอบถาม (questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (check list) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) แบบสอบถามผู้วิจัยส่งทางไปรษณีย์ และ 3) แบบแสดงความคิดเห็นในการตรวจสอบรูปแบบการวิจัยส่งทางไปรษณีย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมาเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. **องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ ในแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 **"ความสามารถองค์การ"** ประกอบด้วย มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

องค์ประกอบที่ 2 **"การจัดการความขัดแย้ง"** ประกอบด้วย มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์ มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกัน มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้ มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 3 **"การบริหารการเปลี่ยนแปลง"** ประกอบด้วย มีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น มีผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์

กับตน ผู้บริหารคณะวิชาสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 4 **"การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ"** ประกอบด้วย มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 **"การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี"** ประกอบด้วย โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ แผนปฏิบัติการมีเงื่อนเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน –หลังในการดำเนินการอย่างชัดเจน แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โครงการอย่างชัดเจนมีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี

องค์ประกอบที่ 6 **"วัฒนธรรมองค์การ"** ประกอบด้วย มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และ ภารกิจขององค์การ ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตามกำกับดูแล และสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 7 **"การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น"** ประกอบด้วย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้ เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะ เจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี

องค์ประกอบที่ 8 **"การจูงใจ"** ประกอบด้วย มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์ มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี มีค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดล คือ ค่าไค – สแควร์ (Chi – Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 16.96 (P =0.04940) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.99 และค่า AGFI = 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระดับดี ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.0076 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (standardized RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.021 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.042 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (moderate fit) องค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบในรูปแบบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจูงใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 52 (R^2 = 0.52)

อิทธิพลทางตรงเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น

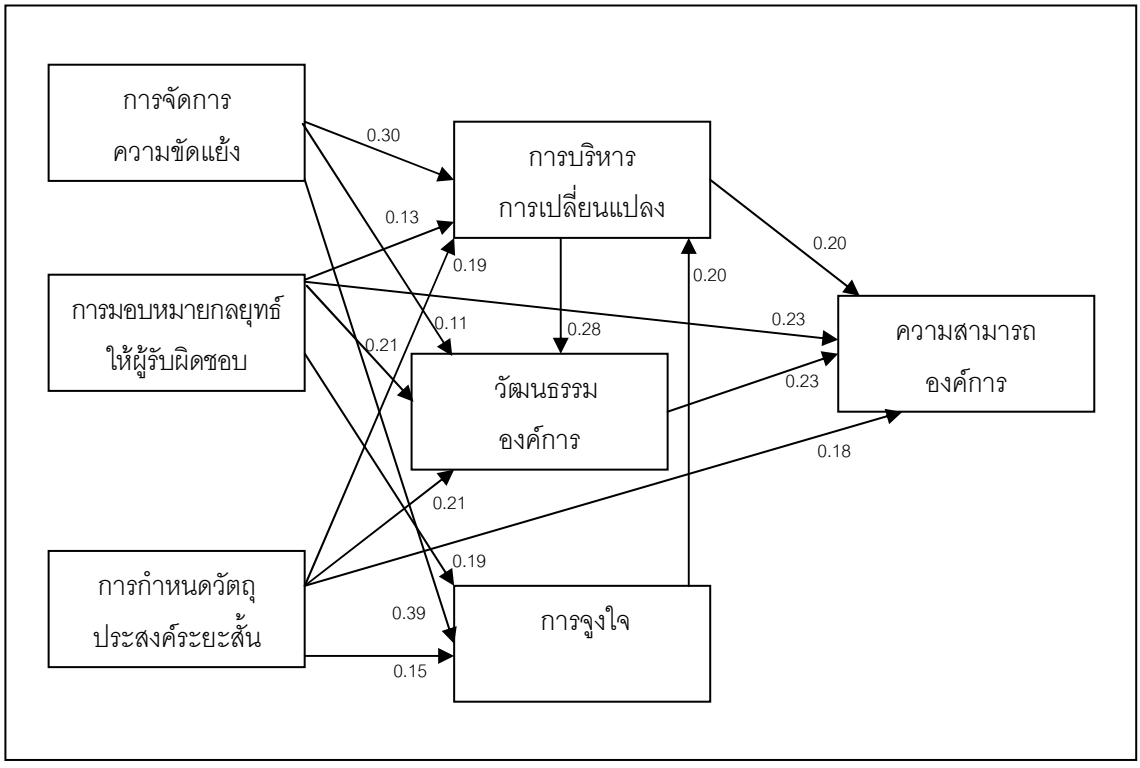
อิทธิพลทางอ้อมเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การจัดการความขัดแย้ง การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจูงใจ

อิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถองค์การ จากมากไปหาน้อย คือ การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความขัดแย้ง และการจูงใจ

การตรวจสอบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมของรัฐ ใช้วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Future Research : EFR)

จำนวน 6 คน ผลการตรวจสอบพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 7) การจูงใจ รูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้

สรุปรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นำเสนอได้ดังแผนภูมิที่ 51



Chi-Square = 16.96 , df = 9 , P-value = 0.04940 , RMSEA = 0.042

แผนภูมิที่ 51 แสดงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่กลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. **จากผลการวิจัยองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** พบว่ามี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น 8) การจูงใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ สภาพแวดล้อมภายนอก เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เปลี่ยนไปมาก และมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมให้ได้ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ 2549 :2) นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมแล้ว ในสภาวการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบที่เปลี่ยนแปลงจากจากสภาพแวดล้อมภายในด้วย เช่น นโยบายการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ การปฏิรูปอุดมศึกษา พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การประกันคุณภาพการศึกษา การกำหนดให้ทุกกระทรวงและส่วนราชการต้องดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารให้เป็นระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการกำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การรับรองประกันคุณภาพการศึกษา จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาและการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถรับกับสถานการณ์และสร้างความเข้มแข็งทางศักยภาพต่าง ๆ ให้เกิดความพร้อมในการแข่งขันและมีพัฒนาการที่ยั่งยืน ดังนั้น องค์ประกอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ค้นพบในครั้งนี้จึงสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ในสภาวการณ์ในปัจจุบัน นอกจากนั้นแล้วองค์ประกอบทั้ง 8 ที่ค้นพบยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทย คือ แนวคิดของ ทอป์มสัน และ สตริคแลน (Thompson and Strickland 2546 : 355-450) มีแนวคิดว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสร้างสมรรถนะความสามารถและความเข้มแข็งขององค์กรเพื่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) การจัดสรรทรัพยากรให้

พอเพียงในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ 3) สร้างกลยุทธ์สนับสนุนนโยบาย 4) การสร้างวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) การติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสาร, การสื่อสาร, และระบบการปฏิบัติซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่สามารถที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ได้ 6) การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 7) สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรต้องเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์8) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) มีแนวคิดว่า จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นดังนี้ 1) บุคลากรและสิ่งจูงใจ 2) กิจกรรมสนับสนุน 3) โครงสร้างองค์การ 4) วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ แนวคิดของ แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 289-383) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้ คือ 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้น 2) กลวิธีระดับหน้าที่ (functional tactics) 3) นโยบาย (policies) 4) รูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนารางวัล และมีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล (structuring an effective organization) 2) ภาวะผู้นำในองค์การ (organizational leadership) 3) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) แนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 240-303) มีแนวคิดว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ประจำปี 2) นโยบาย 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การบริหารความขัดแย้ง 5) การจับคู่กลยุทธ์กับโครงสร้างองค์การ 6) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร 7) การรีเอ็นจิเนียริ่ง 8) การเชื่อมประสานงานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ 9) การบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 10) การจัดการกับสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ 11) การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ 12) การคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการผลิต 13) การบริหารทรัพยากรบุคคล และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการชาวไทย คือ แนวคิดพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) มีแนวคิดว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติองค์การควรทำการประเมินตัวองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอที่จะเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ โดยอาจจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ คือ (1) การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด (selection of best strategy) (2) การเสริมสร้างองค์การที่มีความสามารถ (3) การสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (4) การเสริมสร้างทักษะและความสามารถขององค์กร (5) ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร (6) ความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดของ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) มีแนวคิดว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) โครงสร้างขององค์การ (organization structure) 2) ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล (organizational reward) 3) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) 4) วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) แนวคิดของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) มีแนวคิดว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีสองขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) 2) การแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย” และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีสามปัจจัย คือ 1) โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 2) กำลังพลต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ แนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จองค์การต้องเข้าใจกรอบความคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (nature of change) 3) การติดต่อสื่อสาร (communication) 4) ระบบการจูงใจ (incentive system) 5) โครงสร้างองค์การ (organization structure) นอกจากนั้นแล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รอว์รี และ เชอร์แมน (Rowley and Sherman 2550 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่องประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา : ความสนใจพิเศษสำหรับสถาบันต่าง ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่ามี 11 ปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ คือ 1) การใช้งบประมาณเป็นทุนในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) การใช้การมีส่วนร่วม 3) การใช้การบังคับ 4) การสร้างเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 5) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การให้รางวัลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 7) การพัฒนาพนักงานและคณะวิชา 8) การทำงานกับวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลง 9) การทำงานที่ต้องเคลื่อนย้ายออกไปจากธรรมเนียมการปฏิบัติเดิม 10) การพัฒนาและใช้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงที่ชนะเลิศมาเปลี่ยนแปลง 11) สร้างระบบให้พร้อมเพื่อให้ปรับเปลี่ยนเป็นไปได้ง่ายในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้องค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งมีความเหมาะสมตามคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายรูปแบบได้ตามเกณฑ์และเหตุผลข้างต้น

เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบทั้ง 8 องค์ประกอบ อันประกอบด้วย 1) ความสามารถขององค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 6) วัฒนธรรมองค์การ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ8) การจูงใจ เมื่อเรียงลำดับตาม

ความสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สามารถอธิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบได้ว่า

1.1 **องค์ประกอบด้านความสามารถองค์การ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 8.548 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 1 ทั้งนี้ข้อค้นพบดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดของ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285-304) มีแนวคิดว่าความสามารถขององค์การคือองค์กรมีบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณภาพ มีทักษะและความสามารถต่าง ๆ รวมทั้งมีระบบการบริหารและการดำเนินงานภายในขององค์การมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างองค์กรของตนเองให้มีความสามารถและประสิทธิภาพก่อน โดยในการสร้างองค์กรจะต้องเริ่มจากการมีบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยจะต้องเลือกบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ จากนั้นจะต้องเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความสามารถหลักขององค์กรตามที่องค์กรต้องการ และประการสุดท้าย กระบวนการในการทำงาน และการตัดสินใจที่เหมาะสมและเป็นระบบ เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กลาฮัม ฮับบาร์ค (Graham Hubbard 2547 : 244-245) มีแนวคิดว่า สมรรถภาพหรือความสามารถขององค์การเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญระหว่างลักษณะการการวิเคราะห์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีสมรรถภาพองค์การที่ดีทำให้องค์กรสามารถทำกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้ลุล่วงได้ การมีสมรรถภาพจำเป็นต่อองค์กรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การมีสมรรถภาพองค์การที่ดีขึ้นอยู่กับระบบ การใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีสิ่งต่อไปนี้ กระบวนการชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการและเทคนิค คนต้องรับผิดชอบงานของตน ระบบควบคุมที่ดี การวัดประสิทธิภาพที่เข้มงวด วัฒนธรรมการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ระบบการตัดสินใจการบริหารที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วขึ้นอยู่กับระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว และเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อองค์กรที่มีชัยชนะ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2547 : 359-360) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลักขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความสามารถ ความสามารถในการแข่งขันที่มากกว่าเพียงพอ และองค์กรภายในที่มีประสิทธิภาพ การสร้างองค์กรที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญเสมอในการบริหารกลยุทธ์ มีการกระทำ 3 อย่างในการสร้าง

ความสามารถองค์กรที่สำคัญคือ 1) การสร้างทีมบริหารที่แข็งแรงและการคัดสรรและรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ ทักษะด้านเทคนิคและสติปัญญาที่เป็นที่ต้องการ 2) การสร้างความสามารถหลักและความสามารถในการแข่งขันที่จะทำให้เกิดการบริหารกลยุทธ์ที่ดี 3) การวางโครงสร้างองค์กรและความพยายามในการทำงานการจัดหน้าที่และกระบวนการทางธุรกิจ กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าและการตัดสินใจในลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครีทเท็นเด็น (Crittenden, V. L. and Crittenden, W.F. : 2551 : 301-309) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างองค์การที่มีสมรรถภาพ : 8 วิธีของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า 1. การบูรณาการข้ามสายงานและการร่วมมือ 2) การสร้างองค์กรเรียนรู้และการปฏิบัติที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การติดตั้งระบบที่สนับสนุนกลยุทธ์ 4) การสร้างนโยบายสนับสนุนกลยุทธ์ 5) การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 6) การเข้าใจว่าเมื่อไรและที่ไหนที่ควรจะจัดสรรทรัพยากรให้ 7) การให้รางวัลในความสำเร็จ 8) การจัดระเบียบวัฒนธรรมองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บอยร์ (Boyce 2550 : 1-8) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทุนทางปัญญาและสมรรถภาพขององค์กรเพื่อส่งเสริมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสำหรับบริษัทยา ผลการวิจัยพบว่า การแข่งขันในปัจจุบันบังคับให้องค์กรต้องมีความสร้างสรรค์มากขึ้นเรื่อย ๆ ทางกลยุทธ์ ในขณะที่ธุรกิจกำลังเรียนรู้ที่จะพัฒนาวิธีการบริการลูกค้า องค์กรยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเพิ่มการปฏิบัติการและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์และบริการที่เคยมีลักษณะไม่เหมือนใครปัจจุบันกำลังถูกเลียนแบบ พันธมิตรด้านกลยุทธ์กำลังเพิ่มขึ้น กระบวนการทางเทคโนโลยีกำลังพัฒนาอย่างมหาศาล และบริษัทกำลังลงทุนในทรัพย์สินที่จับต้องได้มากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยเหตุนี้การที่ตัวเองจะสามารถแข่งขันได้องค์กรจะต้องรักษาสมรรถภาพหรือความสามารถขององค์กรเพื่อเสริมสร้างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีศักยภาพหลักและสมรรถภาพขององค์กรเหนือกว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

1.2 **องค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้ง** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 5.670 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถาบันอุดมศึกษามีตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การมีทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดบ่อยครั้งมักจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งคือการไม่เข้าใจกันระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มหรือมากกว่าในหัวข้อเดียวหรือมากกว่า

นั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งได้เพราะว่าแต่ละบุคคลมีความคาดหวังและการรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีการจัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขก่อนที่จะเกิดสิ่งที่ไม่ดีและกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร การละเลยต่อความขัดแย้งอาจจะเป็นสัญญาณในการบอกว่าไม่เอาใจใส่หรือไม่สนใจ ความขัดแย้งสามารถจะเปลี่ยนพลังในการขัดแย้งของกลุ่มให้เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถกำหนดและค้นหาปัญหาได้ แนวทางในการจัดการและแก้ปัญหาของความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ชนิดดังนี้ การหลีกเลี่ยง (avoidance) ประกอบด้วยการกระทำที่ไม่สนใจกับปัญหาโดยหวังว่าความขัดแย้งจะแก้ไขไปได้ด้วยตัวมันเอง การแพร่กระจาย (effusion) ใช้ความแตกต่างระหว่างความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มต่าง ๆ โดยเน้นไปที่ความสนใจที่คล้ายกัน ใช้ความประนีประนอมเพื่อที่จะไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือแพ้ที่แท้จริง ใช้กฎของเสียงส่วนใหญ่ ตามอำนาจที่เหนือกว่า หรือมีการออกแบบตำแหน่งปัจจุบันใหม่ การเผชิญหน้า (confrontation) มีการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งเพื่อให้แต่ละคนสามารรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น หรือให้มีการจัดการประชุมที่กลุ่มขัดแย้งสามารถนำเสนอมุมมองเขาและให้มีการทำงานโดยผ่านความแตกต่างนี้ และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) มีแนวคิดว่า โครงสร้างของอำนาจ โปรแกรมดำเนินการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนา (execution programs) ใดที่ขัดแย้งกับโครงสร้างอำนาจหรืออิทธิพลขององค์การย่อมประสบกับความล้มเหลวในชะตากรรม แต่ว่าอะไรล่ะที่มีผลกระทบต่ออำนาจและอิทธิพล อำนาจเป็นมากกว่าตัวตนหรือตำแหน่งของบุคคลอำนาจสะท้อนถึงกลยุทธ์ โครงสร้าง และการพึ่งพาผู้อื่นอย่างมากในด้านขีดความสามารถในการปฏิบัติการและทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด การเรียนรู้ว่าอำนาจคืออะไร และรู้วิธีสร้างและใช้อิทธิพลสามารถช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์ได้

1.3 **องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 5.523 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 3 จากข้อค้นพบดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นไม่ว่าจะเป็นส่วนใด ๆ ขององค์กร มักจะเกิดแรงต่อต้าน เนื่องจากไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป หรือทำไมจึงต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง คนส่วนใหญ่จึงรู้สึกกังวลกับการเปลี่ยนแปลง กังวลกับความเป็นไปได้ในการสูญเสียทางเศรษฐกิจ ความไม่สะดวกสบายเช่นที่เคยเป็น ความไม่

แน่นอน และความสูญเสียทางสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนับเป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจมีการแสดงออกในรูปของการทำให้เครื่องจักรเสียหาย การขาดงาน การร้องเรียน และความไม่เต็มใจในการให้ความร่วมมือ ผู้บริหารสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้หลายรูปแบบ การให้อำนาจบังคับ อาจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ให้เกิดการต่อต้านสูงเช่นกัน หรือการใช้วิธีการให้ความรู้ ความเข้าใจ อาจใช้เวลานาน แต่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ส่วนการให้วิธีการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงได้ผลดีและรวดเร็ว หรือการใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน เช่น กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ผสมผสานกับการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ร่วมกับการสื่อสารให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานทุกคน จะส่งผลให้พนักงานมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยการกระตุ้น ให้กำลังตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้มาจากความต้องการของตลาด หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ การฝึกอบรม การโอนย้าย การเลื่อนขั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนบทบาท และการกระตุ้นในทางบวก สำหรับจินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) กล่าวว่า ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (nature of change) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเข้าในในธรรมชาติและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถวางแผนทางปฏิบัติและแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นขณะดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยปกติการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (strategic change) จะแตกต่างกันตามสถานการณ์และการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสามารถจำแนกการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้ 1) การดำเนินกลยุทธ์ต่อเนื่อง (continuation strategy) 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบประจำ (routine strategy change) 3) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบเฉพาะ (limited strategy change) 4) การเปลี่ยนกลยุทธ์แบบถอนรากถอนโคน (radical strategy change) 5) การกำหนดทิศทางขององค์การใหม่ (organizational redirection) นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) ยังกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง (change) สำหรับองค์กรที่จัดตั้งใหม่ ผู้บริหารควรจัดสร้างปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้นให้มีการประสานสอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มสร้างองค์กร แต่สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานอยู่แล้ว หากพบว่ามีปัจจัยใดที่จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารต้องรับไปพิจารณาดำเนินการ

ต่อไป การพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะเผชิญกับกิจกรรมที่ท้าทายการบริหารงานมากที่สุดประการหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลง (change) ให้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นไปตามที่ประสงค์ ปัจจัยบางประการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ขณะที่ปัจจัยบางประการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และจำเป็นต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงที่ยาวนาน ปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อนสูงจะเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีความชัดเจนสูงกลับเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด ผู้บริหารมักพบว่าองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสูง (highly adaptive organization) มักมีลักษณะร่วมกันบางประการ ได้แก่ มีค่านิยมในการปรับตัวเพื่อให้มีผลงานดีที่สุดอยู่เสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมงาน ให้ความสำคัญกับบุคคล 3 กลุ่มพร้อมกัน คือ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น เล็งเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรและการสร้างภาวะผู้นำกับสมาชิกขององค์กร ตลอดจนมีสไตล์การบริหารงานที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญเป็นอย่างสูงกับบุคคลภายนอก ลูกค้า คู่แข่ง และผู้ที่อาจเข้ามาเป็นคู่แข่งขององค์กร สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่าการบริหารต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่มีองค์กรหรือใครก็ตามที่จะหนีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่มีความคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะสร้างให้เกิดความกังวลใจเพราะว่าทุกคนกลัวการสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ความไม่สะดวกสบาย ความไม่แน่นอน และการแตกหักของรูปแบบสังคมปกติ การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในโครงสร้าง เทคโนโลยี ผู้คน หรือกลยุทธ์มีแนวโน้มที่จะสลายรูปแบบที่มีความสะดวกสบาย ด้วยเหตุผลนี้ทำให้ทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ทั้งบุคคลและขบวนการ การเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อทำให้ทุกคนคิดและปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องที่ง่ายเลย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ การต่อต้านในรูปแบบของการทำลายเครื่องจักรที่ใช้ผลิต การขาดงานความไม่พอใจที่ไม่มีเหตุผล และความไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามปกติในองค์กร บ่อยครั้งผู้คนจะต่อต้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะพวกเขาไม่เข้าใจว่าอะไรจะเกิดขึ้น หรือทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้พนักงานอาจจะแค่ต้องการข้อมูลที่ถูกต้อง ความสำเร็จในการปฏิบัติกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการในการพัฒนาบรรยากาศที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจจะมองเป็นโอกาสมากกว่าอุปสรรคสำหรับผู้จัดการกับพนักงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นในระดับหรือขั้นตอนไหนก็ได้ในการนำกลกยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าจะมีหลายแนวทางในการทำการเปลี่ยนแปลงแต่มี 3 กลยุทธ์ที่รู้จักกันคือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงผลักดัน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลหรือความสนใจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้แรงผลักดันจะเกี่ยวข้องกับการใช้คำสั่ง หรือสนับสนุนในการออกคำสั่ง กลยุทธ์จะมีข้อดีตรงที่รวดเร็ว แต่จะทำ

ให้เกิดความไม่พอใจโดยมีข้อผูกมัดที่ต่ำและมีการต่อต้านที่สูง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ เป็นวิธีการที่นำเสนอข้อมูลเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวิธีการนี้คือการนำไปปฏิบัติจะทำได้ช้าและยาก อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะก่อให้เกิดข้อผูกพันที่สูงและมีการต่อต้านน้อยกว่าวิธีการที่ใช้แรงผลักดัน สุดท้ายกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เหตุผลหรือความสนใจ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะพยายามสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน ถ้าการจูงใจนี้สำเร็จกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะทำได้ง่าย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงใช่ว่าทุกคนจะได้รับประโยชน์เหมือนกัน สำหรับลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) การจัดการการเปลี่ยนแปลง การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หากไม่สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีก็ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินกลยุทธ์ การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความหมายมากกว่าการทำให้พนักงานมีความสุขและลดแรงต้านที่มีต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ การจัดการการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึง การเรียนรู้ยุทธวิธีหรือขั้นตอนที่จำเป็นต่อการจัดการกระบวนการดำเนินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการทั้งหมายจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ค่อยเป็นค่อยไป หรือทำทุกอย่างในคราวเดียวกัน ยอมอดทน กัดฟันทำ และลุยเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วเดียวจบหรือไม่? คำตอบที่ผิดอาจจะขัดขวางหรือทำลายความพยายามในการดำเนินการได้อย่างมากมาย การเรียนรู้วิธีการจัดการกระบวนการดำเนินกลยุทธ์และจัดการการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์

1.4 **องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 4.327 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 4 จากข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 172-177) กล่าวว่า การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชั่นต่าง ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่ CEO มอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง ในทางปฏิบัติเจ้าภาพหลักจะมีอำนาจในการเรียกเจ้าภาพร่วมที่เหลือมาประชุมเพื่อแบ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้น ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงาน และรายงานความคืบหน้าของการ implement กลยุทธ์นั้นต่อที่ประชุมผู้บริหารตามเวลาที่กำหนด จะเห็นว่าวิธีมอบหมายงานเช่นนี้แตกต่างจากกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ (ongoing activities) ซึ่งแต่ละ

หน่วยงานดำเนินอยู่เป็นกิจวัตร (routine) งานกลยุทธ์ที่มอบหมายให้หลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยตอกย้ำให้แต่ละหน่วยงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์และภารกิจที่พวกเขามีร่วมกัน (shared vision) และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak, 2551 : 50-58) กล่าวว่า ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญมากที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จคือความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแล ซึ่งเป็นเรื่องพื้น ๆ เหมือนชื่อ ผู้จัดการจะต้องรู้ว่าใคร กำลังทำอะไร เมื่อใดและทำไม เช่นเดียวกับต้องรู้ว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบในขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการดำเนินกลยุทธ์ หากปราศจากความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลแล้ว โปรแกรมดำเนินการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาจะคืบหน้าไปไม่ได้เลย การเรียนรู้วิธีสร้างความชัดเจนเช่นนี้ให้เกิดขึ้นเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์

1.5 **องค์ประกอบด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 4.246 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 5 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) มีความสำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ และระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน การใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวในระบบปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักที่จะต้องศึกษาตามหลักการวิเคราะห์ระบบกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนี้ 1) องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน (impact) ไว้ชัดเจนโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนขององค์การ การประเมินผลระดับองค์กร การปรับแผนงานขององค์กร รวมทั้งการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทกระดับ 2) องค์กรจำแนกแผนงานออกเป็นงานต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ของงานและมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ของงาน (outcome) ไว้ชัดเจนโดยรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 3) องค์กรจัดทำผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) โดยการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นทางการเพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน 4) องค์กรจัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) เพื่อเชื่อมโยงงานภายใต้แผนงานเดียวกัน 5) องค์กรจำแนกกิจกรรมของแต่ละงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยความรับรู้ร่วมกันของบุคลากร 6) องค์กรมีกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน 7) องค์กรจัดสรรบุคลากรเพื่อ

ปฏิบัติงานประจำที่เป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มีงานจร 8) องค์กรจัดการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 9) องค์กรจัดทำตัวชี้วัดผลผลิต (output) ในแต่ละขั้นตอนของงานที่สามารถใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล ประเด็นหลักเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัวในกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และการดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีทักษะและแรงจูงใจจะเป็นวิธีการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของแผนงานที่จัดทำขึ้นและการปรับแผนงานที่อาจมีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548 : 26) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) เริ่มจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนงานย่อย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าประสงค์ผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อยสองระดับ ได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

1.6 **องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ3.782 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 6 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 285 -304) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หรือ corporate culture เป็นความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม ที่พนักงานในองค์กรรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วัฒนธรรมองค์การมักสะท้อนถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การและภารกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งซึ่งทำให้ทุกคนภายในบริษัทมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมทำให้เกิด

ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานภายในองค์กร วัฒนธรรมช่วยให้ก่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร วัฒนธรรมช่วยเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรช่วยปรุงแต่งพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในทุกระดับชั้นและยังเป็นเครื่องชี้นำต่อทิศทางของกลยุทธ์ขององค์การด้วย ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทจึงควรทำความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตนเอง เพื่อที่จะให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ ความเชื่อหรือวัฒนธรรมบางประการของบริษัทสามารถปิดกั้นความสามารถของผู้บริหารให้การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในภายนอกที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ของบริษัทจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายถ้าไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่องค์การมีอยู่ ดังนั้นถ้ากลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก็จะทำให้เป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์การ แนวคิดของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 116-126) มีแนวคิดว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคาดหวัง ค่านิยม บรรทัดฐาน คุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่บุคลากรในองค์กรสร้างขึ้น รับรู้ร่วมกันเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และมีการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อบริษัทในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์กร องค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์การ ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนโดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและยอมรับ พัฒนาฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น แนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2547 : 383-403) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) จะทำให้สมาชิกขององค์การนั้น ๆ รู้ว่าควรจะต้องปฏิบัติอย่างไร ในการดำรงอยู่ในองค์การนั้น ๆ โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะสะท้อนไปรูปของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์การนั้นปฏิบัติอยู่ ผู้บริหารต้องประเมินดูว่ากลยุทธ์ที่จะดำเนินนั้นสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องผู้บริหารมีทางเลือกต่าง ๆ ดังนี้ 1) ไม่สนใจว่าวัฒนธรรมองค์การ

จะเป็นอย่างไร 2) ดำเนินงานไปตามแนวทางของวัฒนธรรมโดยต้องเปลี่ยนวิธีการบางอย่างในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) พยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 4) เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม 5) โดยทั่วไปถ้าวัฒนธรรมในองค์การนั้น มีลักษณะแข็งแกร่ง (strong culture) การละเลยไม่คำนึงถึงปัจจัยตัวนี้ก็คงไม่สมควรปฏิบัติอย่างยิ่งอาจจะถูกพนักงานต่อต้านไม่ยอมรับ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในกรณีที่กิจการใช้กลยุทธ์รวมกิจการ และควบกิจการ (merger and acquisition) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์การจะทำให้กิจการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ แนวทางการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารควรเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การในแนวทางดังต่อไปนี้ 1) ปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (high performance) ให้เกิดขึ้น 2) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์การเป็นต้น 3) สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial spirit) เช่น การกล้าเสี่ยง ทุ่มเทในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มองโอกาสให้เห็น 4) เน้นการปรับองค์การให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำงานแบบไม่เฉื่อยชา มีการพัฒนาตนเองและองค์การอยู่ตลอดเวลา 5) สร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่องค์การทุกแห่งพึงประสงค์ก็คือ พนักงานนั้นทำงานได้เก่ง และต้องเป็นคนดีด้วย แนวคิดของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548 : 178 -190) กล่าวว่า วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ของคนรุ่นหลังจากคนรุ่นก่อน แล้วสั่งสมกันมาเป็นทอด ๆ จนกลายเป็นสิ่งที่รับรู้ร่วมกันและถือเป็นแนวปฏิบัติของคนในองค์กรนั้น ๆ แนวคิดของ ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 6) . มีแนวคิดว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การนั้น ได้แก่ 1) สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญ และ คอยติดตาม กำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ 2) ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้ 3) การปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ 4) การที่ผู้นำพยายามสื่อสาร ตอกย้ำ เป็นหมายเกณฑ์การติดตามผลงาน ตลอดจนความหมายและสำคัญจำเป็นของกลยุทธ์ใหม่และวัฒนธรรมการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ 5) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย แนวคิดของ ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส (Richard Luecke and David J. Collis 2548 : 111-126) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมและภาวะผู้นำ วัฒนธรรม (culture) และ ภาวะผู้นำ (leadership) เป็น

องค์ประกอบสุดท้ายที่ต้องให้ความสนใจในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเนื่องจากจะเป็นแรงเสริมต่อกลยุทธ์ และการดำเนินงานในแต่ละกลยุทธ์นั้น ๆ วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม คุณค่า ธรรมเนียมปฏิบัติ และรูปแบบการดำเนินงานขององค์การ เป็นคุณภาพที่อาจดูคลุมเครือ จะวัดหรืออธิบายให้ชัดเจนได้ยากสักหน่อย แต่มันก็เป็นสิ่งที่คงอยู่ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของฝ่ายบริหารและพนักงานขององค์การ วัฒนธรรมในที่นี้จึงหมายรวมถึง ความคิดเห็นของผู้คนที่มีต่อสถานที่ปฏิบัติงานและงานที่ตนเองทำด้วย บางบริษัทอาจเน้นรับพนักงานขายที่จนจบสาขาวิศวกรรม และภาคภูมิใจในธรรมเนียมปฏิบัติการขององค์การในการสร้างนวัตกรรมเชิงวิทยาการ การแก้ไขปัญหา และการปฏิบัติงานในรูปแบบสั่งการและควบคุม ในทางกลับกันบางบริษัทมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ และเท่าเทียมกันในด้านเพศ ให้คุณค่ากับคุณภาพของการบริการเหนือสิ่งอื่นใด และบริหารงานด้วยระบบเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน วัฒนธรรมองค์การย่อมมีทั้งที่แข็งแกร่งและอ่อนแอ แน่นอนว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งนั้นก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลง หากปราศจากทั้งความพยายาม เวลา และความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จึงควรกำหนดกลยุทธ์องค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของตน ซึ่งจะง่ายต่อการดำเนินกลยุทธ์องค์การ แนวคิดของ แพร็ค และ โรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 393-438) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งต่าง ๆ หรือความเห็นรวมกัน ซึ่งสมาชิกขององค์กรแชร์ร่วมกัน ทุก ๆ องค์กรจะมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เหมือนกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล จับต้องไม่ได้ แต่แสดงออกบอกถึงความหมาย ทิศทาง และพื้นฐานของการกระทำ ซึ่งเป็นในทางเดียวกับอิทธิพลจากบุคลิกภาพที่มีพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สมมติฐานร่วมกัน (ความเชื่อและค่านิยม) ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและการปฏิบัติภายในองค์กรนั้น ๆ สมาชิกคนหนึ่งขององค์กร สามารถระมัดระวังได้ง่ายกับความเชื่อขององค์กรและค่านิยมโดยปราศจากการร่วมกันคิดในวิธีการที่เด่นชัดของแต่ละบุคคล ความเชื่อและค่านิยมดังกล่าวมีความหมายส่วนบุคคลมากถ้าสมาชิกมองให้เป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมในองค์กรและปฏิบัติตาม สมาชิกจะกลายเป็นผู้ผูกพันกับความเชื่อและค่านิยมเมื่อพวกเขาตระหนักอยู่ในใจนั่นคือเก็บเอาไว้เป็นเสมือนความเอและค่านิยมของตน แนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งมั่นเพื่อดำรง ตระหนัก และสร้างกลยุทธ์ตามมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอยู่ที่ซึ่งสนับสนุนในการเสนอกลยุทธ์ ใหม่ ๆ แง่มุมต่าง ๆ วัฒนธรรมที่เป็นปรปักษ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ควรจะต้องถูกระบุและเปลี่ยนแปลง การวิจัยที่สำคัญชี้ว่ากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาจากแรงขับทางการตลาดและแรงผลักจากคู่แข่ง ด้วยเหตุผลนี้ การเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้า

กับกลยุทธ์ใหม่จะมีประสิทธิผลดีกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ แนวคิดของวีลเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2549 : 248-249) กล่าวว่า เนื่องจากวัฒนธรรมองค์สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทั้งหมดมันสามารถมีผลต่อความสามารถของบริษัทในการเปลี่ยนทิศทางด้านกลยุทธ์ของบริษัท ปัญหาของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งคือการเปลี่ยนภารกิจจุดประสงค์ กลยุทธ์หรือนโยบายมีแนวโน้มไม่ประสบความสำเร็จถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของบริษัท วัฒนธรรมบริษัทมีแนวโน้มสูงที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพื้นฐานของวัฒนธรรมบริษัทอยู่ที่การปกป้องความสัมพันธ์และรูปแบบพฤติกรรมที่เสถียร ไม่มีวัฒนธรรมบริษัทใดที่ดีที่สุด วัฒนธรรมบริษัทสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ได้ ถ้ากลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องมีการดัดแปลงวัฒนธรรมองค์กร ถึงแม้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนได้แต่มันใช้เวลานานและความพยายามมาก งานหลักของผู้บริหารคือการบริหารวัฒนธรรมบริษัท โดยผู้บริหารต้องประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใดมีผลต่อการบริหารวัฒนธรรมบริษัท ประเมินว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบริษัทหรือไม่และตัดสินใจว่าความพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมบริษัทคุ้มกับสิ่งที่จะเสียไปไหม แนวคิดของ เดส และคณะฯ (Dess and Other 2550 : 13-18) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือระบบค่านิยมและความเชื่อร่วมที่ก่อเป็นรูปร่างคนในบริษัท โครงสร้างองค์การและระบบควบคุมที่สร้างบรรทัดฐานทางพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์การสำคัญมากต่อสิ่งที่เกิดภายในองค์กรและในแง่ที่ว่าองค์กรจะมีผลประกอบการดีเพียงใด Collins และ Porras กล่าวไว้ใน Built to Last ว่าคุณไม่สามารถจับต้องวัฒนธรรมองค์การใดได้ เขียนมันก็ไม่ได้ แต่วัฒนธรรมมีอยู่ในทุกองค์การและมีอิทธิพลสูงมาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเข้าใจความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดีและพยายามใช้มันเป็นเครื่องมือของการควบคุมกลยุทธ์ แนวคิด ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 50-58) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสม องค์การจำเป็นต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ซึ่งจำเป็นอย่างที่จะต้องมีวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จ วัฒนธรรมแห่งการมีวินัย และวัฒนธรรมของความรู้เป็นเจ้าของ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไม่ใช่เรื่องง่าย การปีนหน้าผาหิน การล่องแก่ง การต่อสู้ด้วยปืนอัดสี และกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกับทีมผู้บริหารเป็นเรื่องที่สนุกสนาน แต่กิจกรรมเหล่านี้แทบจะไม่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ยั่งยืนได้เลย การเรียนรู้ว่าสิ่งใดมีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจึงเป็นหัวใจของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบรน และคณะ (Brenes and other 2551 : 590-598) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลาง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทที่ประสบความสำเร็จ 86% เห็นว่าวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับยุทธวิธีเป็นสิ่งสำคัญมากซึ่งต่างจาก 55% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า นี่แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จคิดว่าวัฒนธรรมควรเป็นปัจจัยที่ถูกจัดการไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ต้องมีการกำหนดล่วงหน้า วัฒนธรรมองค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีการกำหนดล่วงหน้าเป็นตัวบ่งชี้การนำกลยุทธ์ทางธุรกิจไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ

1.7 **องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 3.622 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 7 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของทอป์มสัน และสตริคแลน (Thompson and Strickland 2547 : 9-10) กล่าวว่า เป้าหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์คือการเปลี่ยนคำแถลงการณ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และภารกิจของธุรกิจเป็นเป้าหมายการประกอบการเฉพาะ การกำหนดวัตถุประสงค์และประเมินว่ามันประสบผลหรือไม่ช่วยให้ผู้จัดการติดตามความก้าวหน้าขององค์กร ผู้จัดการของบริษัทที่ผลประกอบการดีที่สุดมีแนวโน้มกำหนดวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดความพยายามมากกว่าเดิมและมีวินัย ความท้าทายในการบรรลุเป้าหมายที่ยากทำให้องค์กรมีความสร้างสรรค์มากขึ้น แสดงความกระตือรือร้นมากขึ้นในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการเงินและตำแหน่งทางธุรกิจ และมุ่งเน้นที่การกระทำมากขึ้น ผู้จัดการทุกคนต้องกำหนดเป้าหมาย เมื่อวัตถุประสงค์ของบริษัทถูกแบ่งย่อยเป็นเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละหน่วยในองค์กรผู้จัดการระดับต่ำกว่าก็ต้องรับผิดชอบทำตามเป้า สถานการณ์ในอุดมคติคือความพยายามร่วมกันเป็นทีม ซึ่งหน่วยย่อยขององค์กรพยายามผลิตผลลัพธ์ที่หน่วยรับผิดชอบที่มีส่วนทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายหลักและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) มีแนวคิดว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีเป็นกิจกรรมที่กระจายอำนาจ (decentralized activity) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหารทั้งหมดในองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถนำไปสู่การยอมรับและคำมั่นสัญญาได้ วัตถุประสงค์ประจำปีมีความจำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพราะว่า 1) เป็นพื้นฐานในการจัดสรรทรัพยากร 2) เป็นกลไกพื้นฐานในการประในผลงานของผู้จัดการ 3) เป็นเครื่องมือในการตรวจดูความคืบหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว 4) กำหนดลำดับความสำคัญขององค์กร และแผนก การคำนึงถึงเวลาและความพยายามควรให้ความสนใจเพื่อที่จะสร้าง ความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ประจำปีสามารถ

สอดคล้องอย่างดีกับวัตถุประสงค์ในระยะยาว และสนับสนุนให้กลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดและการสื่อสารวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่สำคัญในทุกประเภทและทุกขนาดของธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์ประจำปีในองค์กรส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกันคือจะระบุในเชิงของผลกำไร การเติบโต และส่วนครองตลาดในเชิงสัดส่วนของธุรกิจ วัตถุประสงค์ประจำปีควรสามารถวัดได้ มีความสอดคล้อง สมเหตุสมผล ท้าทายชัดเจน สื่อสารทั่วทั้งองค์กร บ่งบอกเวลาที่เหมาะสม และมีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษในแบบเดียวกัน บ่อยครั้งวัตถุประสงค์มีการกำหนดแบบไม่เฉพาะเจาะจง ซึ่งให้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานน้อยมาก เช่น ปรับปรุงการสื่อสาร หรือปรับปรุงผลการดำเนินการซึ่งมันไม่ชัดเจนหรือสามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ควรระบุในด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน เวลา และสามารถพิสูจน์ได้ ควรหลีกเลี่ยงรูปแบบของการใช้คำว่ามากที่สุด น้อยที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ และเพียงพอ วัตถุประสงค์ประจำปีควรสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานและผู้บริหาร และจะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน การมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากไม่ใช่ว่าจะดีที่สุดเสมอไป ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงคุณภาพหรือการลดต้นทุนอาจจะมีความสำคัญกว่าปริมาณ และสิ่งที่สำคัญคือจะต้องเชื่อมการให้รางวัลและการลงโทษกับวัตถุประสงค์ประจำปีเพื่อที่จะให้พนักงานและผู้บริหารสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปีเพื่อที่จะให้พนักงานและผู้บริหารสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ประจำปีที่ชัดเจนไม่ได้รับประกันว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จด้วย แต่เป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ที่ว่าจุดมุ่งหมายของบุคคลกับองค์กรสามารถจะประสบความสำเร็จ การเน้นมากเกินไปในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์สามารถส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมได้ แนวคิดของ แพร็ค และ โรบินสัน Fearce and Robinson (2548 : 335-387) มีแนวคิดว่า เมื่อกลยุทธ์สอดคล้องกับชุดของวัตถุประสงค์ระยะยาว กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเข้าสู่ระยะใหม่ที่สำคัญนั่นก็คือการแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์กร มีคำที่ประกอบด้วย 2 วลีที่ว่า well-worn phase นั้น มาจากการเปลี่ยนแปลง “การวางแผนงานที่จะทำ” มาเป็น (planning their work) “การทำงานตามแผนที่วางไว้” (working their plan) เหมือนกับการที่เปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากการสร้างกลยุทธ์มาเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้จัดการที่ประสบความ สำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อเขาได้ทำสี่ประการดังต่อไปนี้ได้ดี 1) วัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นการแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติ โดยตั้งเป้าประสงค์ของการปฏิบัติให้อยู่ภายในปีนี้ ถ้ามีการกำหนดที่ดี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะกระจ่างชัด ซึ่งมันจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีพลังในการนำ

กลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างน้อย 3 วิธี วิธีแรกคือ วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะช่วยทำให้สามารถปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ระยะยาวได้ ถ้าเราต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้น 20% ภายในระยะเวลา 5 ปี เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของรายได้ที่เราต้องการในแต่ละปี แต่ละเดือน หรือแต่ละสัปดาห์นั้นจะต้องกำหนดว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่เป็นตัวชี้ว่าเราเติบโตอย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ วิธีที่ 2 ข้ออภิปรายและข้อตกลงเกี่ยวกับกับวัตถุประสงค์ระยะสั้นจะช่วยในการหยิบยกเอาประเด็นและข้อขัดแย้งที่สำคัญภายในองค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วจะต้องใช้การประสานงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความบกพร่องต่อหน้าที่อื่น ๆ ที่จะตามมา วิธีที่ 3 ก็คือวัตถุประสงค์ระยะสั้นจะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมันจะระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลจากการปฏิบัติงานตามแผนที่วางเอาไว้หรือตามหน้าที่ซึ่งสามารถใช้ในการสร้างผลตอบรับมาตรการตรวจแก้ และการประเมินที่ความเกี่ยวข้องและมีการยอมรับมากขึ้น วัตถุประสงค์ระยะสั้นนั้นโดยปกติแล้วจะใช้ควบคู่กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยสามวิธี วิธีแรก แผนการปฏิบัติงานนั้นโดยทั่วไปจะระบุวิธีระดับหน้าที่และกิจกรรมที่จะต้องกระทำในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า หรือไตรมาสหน้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จุดที่สำคัญก็คือ ความเฉพาะเจาะจง ซึ่งหมายถึงงานที่จะต้องกระทำอย่างแน่นอนนั่นเอง เราสามารถตรวจสอบกลวิธีระดับหน้าที่ได้ในหัวข้อต่อไป วิธีที่ 2 แผนปฏิบัติการก็คือ การกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อความสมบูรณ์เมื่อใดความพยายามเริ่มต้นขึ้น และเมื่อใดผลลัพธ์จะเสร็จตามที่คาดหวัง วิธีที่ 3 คือแผนปฏิบัติงานซึ่งจะต้องระบุว่าใครจะรับผิดชอบและมีหน้าที่อะไรที่ต้องกระทำในแผนนั้น

1.8 **องค์ประกอบด้านการจูงใจ** เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบได้ถึงร้อยละ 3.590 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด มีลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบในลำดับที่ 8 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดกับสุพานี สฤษฎ์วานิช (2547 : 383-403) มีแนวคิดว่า การให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (organizational reward) มีผลกระทบอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่ว ๆ ระบบผลตอบแทนจะทำหน้าที่พื้นฐาน 3 ข้อ คือ 1) ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์การและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นไว้กับองค์การ 2) จะช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามมากขึ้น (extra efforts) พัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อให้องค์การมีพัฒนาการหรือมีนวัตกรรมใหม่ (innovation) เกิดขึ้นด้วย 3) เป็นผลตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและพนักงานกระทำได้ตามจุดประสงค์ หรือเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์

เขจรนันทน์ (2548 : 172-174) มีแนวคิดว่า ระบบการจูงใจ (incentive system) ที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ระบบการจูงช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น แนวคิดของ สาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) มีแนวคิดว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง การทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจไม่เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการ และอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคนในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ แนวคิดของ กลาฮัม ฮับบาค (Graham Hubbard 2547 : 249) กล่าวว่า องค์กรมีความกังวลเกี่ยวกับพฤติกรรม พฤติกรรมได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจ และแรงจูงใจได้รับอิทธิพลจากระบบการให้รางวัล ฉะนั้นระบบการให้รางวัลสำคัญต่อการได้พฤติกรรมที่ต้องการ โดยปกติรางวัลขึ้นอยู่กับยอดขายช่วงเวลาหนึ่งโดยอาจเป็นโบนัสหรือการท่องเที่ยว ดังนั้นระบบการให้รางวัลจึงมีบทบาทและความสำคัญและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) มีแนวคิดว่า การเชื่อมประสานงานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ หลายองค์การในปัจจุบันนี้มีการกำหนดรูปแบบค่าจ้างตามผลการทำงาน (pay-for-performance) ซึ่งออกแบบสำหรับผู้จัดการและพนักงานมากกว่าใช้กับผู้บริหารระดับสูง เงินโบนัสเฉลี่ยที่ให้ตามผลงานคิดเป็นประมาณ 6.8% ของค่าตอบแทนที่ให้กับผลงานของแต่ละบุคคล 5.5% ของค่าตอบแทนของกลุ่มการผลิต และ 6.4% ของผลกำไรของบริษัททั้งหมด ผู้ที่ควบคุมระบบค่าจ้างนั้นจะไม่ให้ผู้จัดการสายการผลิตได้รับเงินตอบแทนทางการเงินซึ่งถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์อย่างหนึ่ง เพราะว่าต้องการเพิ่มความยืดหยุ่นโดยใช้ผู้จัดการและพนักงานได้รับเงินตอบแทนแบบระยะสั้นซึ่งจะเป็นการกระตุ้นเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวสามารถบรรลุได้ ทำอย่างไรที่ระบบการให้รางวัลขององค์กรสามารถเชื่อมกับผลการดำเนินงานจากกลยุทธ์ จะตัดสินใจอย่างไรต่อการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างตามผลงานที่ดี และโบนัสที่สามารถสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์กร มันไม่มีคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ แต่ระบบการให้โบนัสคู่โดยดูจากจุดประสงค์ประจำปีและจุดประสงค์ระยะยาว กำลังเป็นสิ่งที่ใช้กันทั่วไป เปอร์เซ็นต์จากเงินโบนัสประจำปีของผู้จัดการ

เป็นผลมาจากผลงานของทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงตามระบบการแบ่งระดับชั้นในองค์กร แนวคิดของ แพร็ค และ โรบินสัน Fearce and Robinson (2548 : 335-387) มีแนวคิดว่ารูปแบบของระบบรางวัลตอบแทนที่ให้จากการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรารถนา รางวัลจะใช้ในการจัดลำดับความสำคัญให้แก่ผู้จัดการและพนักงานด้วยจุดประสงค์ขององค์การและมูลค่าของผู้ถือหุ้น โดยทำให้เกิดทิศทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผลการจ่ายค่าตอบแทนเป็นการให้รางวัลจากการปฏิบัติงานและผลงานเมื่อองค์กรได้ระบุถึงจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ว่าจะเกิดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้ถือหุ้นโดยมีรูปแบบแผนการจ่ายโบนัส ที่สามารถวางโครงสร้างเพื่อให้สิ่งกระตุ้นกับผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ แนวคิดของ เดส และคณะฯ (Dess and Other 2550 : 13-18) มีแนวคิดว่า ระบบรางวัลและแรงกระตุ้นเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงในการมีอิทธิพลต่อความพยายามต่องานที่สำคัญมากและสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งแบบเดี่ยวและเป็นกลุ่ม ระบบการให้รางวัลเป็นตัวกระตุ้นและกลไกควบคุมที่มีประสิทธิภาพมากโดยการระบุว่าใครได้รางวัลและเพราะอะไรคนนั้นถึงได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รอร์รี และ เชอร์แมน (Rowley and Sherman 2550 : 8) ได้ทำการศึกษาเรื่องประเด็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา : ความสนใจพิเศษสำหรับสถาบันต่าง ๆ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการให้รางวัลจะสร้างแรงกระตุ้นภายในการทำงาน การใช้รางวัลเพื่อให้ได้ความประพฤติที่ต้องการ คนมักสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหากพวกเขาจะได้ผลประโยชน์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบรน และคณะ (Brenes and other 2551 : 590-598) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในอเมริกากลาง ผลการวิจัยพบว่า การจูงใจทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 93% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เห็นว่าการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับแรงกระตุ้นจูงใจที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์สำคัญมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับแรงกระตุ้นที่เหมาะสมมีพันธสัญญาต่อกลยุทธ์ของบริษัท

2. **รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ** ครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 7) การจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ กลาฮัม ฮับเบิร์ด Graham Hubbard 2547 : 239-315) มีแนวคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ (capabilities) 2) ระบบที่มี

ประสิทธิภาพ (effective system) 3) โครงสร้าง (structure) 4) ภาวะผู้นำ (leadership) 5) ความเหมาะสมของคน (right people) 6) กลยุทธ์ (business strategy) 7) วัฒนธรรม (culture) 8) สภาพแวดล้อม (Environment) 9) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บิล เบลบัม (Bill Birnbaum 2551, 1) มีแนวคิดว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ คือ 1) แผนปฏิบัติการ (Action Planning) 2) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 3) แผนธุรกิจประจำปี (The Annual Business Plan) 4) การควบคุมและการติดตาม (Monitoring and Control) 5) การเชื่อมต่อ (Linkage) รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แอสฮาร์ คาร์สมิ (Azhar Kazmi, 2551 : 1564-1581) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในบริบทประเทศอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารโครงการ 2) วิธีการปฏิบัติที่ดี 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) โครงสร้างองค์การ 5) ภาวะผู้นำ 6) การควบคุมการปฏิบัติ และเมื่ออภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสามารถองค์การ ตลอดจนนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีรายละเอียดดังนี้

1. **องค์ประกอบด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ** มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถขององค์การมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.32 มีอิทธิพลทางอ้อมมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.09 และมีค่าอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถขององค์การมากที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.23 ทั้งนี้เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยจะมีโครงสร้างการบริหาร ประกอบไปด้วยคณะวิชา และหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมหาวิทยาลัยจะต้องมีการมอบหมายกลยุทธ์ให้แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละบุคคลรับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ให้ตรงกับความถนัดหรือความเชี่ยวชาญ มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วมในแต่ละหน่วยงานในรูปของคณะทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับแนวคิดของ ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 276, 359) มีแนวคิดว่า หน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจน หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ว่าจะต้องติดต่อกับผู้ใด เมื่อไร และด้วยเหตุใด รวมทั้งเข้าใจงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่นด้วยการขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบผลสำเร็จ เกิดการประสานงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันและการถ่ายโอนความรู้ส่งผลทำให้องค์การมีความสามารถองค์การ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจนว่าใครมี

หน้าที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่าง ๆ อะไรบ้าง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบอย่างชัดเจน มีความจำเป็นมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นสอดคล้องกับแนวคิด แพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 14-16) มีแนวคิดว่า การกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์การ สามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. **องค์ประกอบด้านการจัดการความขัดแย้ง** มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การมากที่สุดมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.13 ทั้งนี้เพราะว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติเป็นของปกติที่เกิดขึ้นในสังคม ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตราบเท่าที่เรายังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกันกับคนอื่นในสังคม ทรรศนะที่มีต่อความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงไป แต่เดิมเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลว จึงควรหลีกเลี่ยงหรือขจัดให้หมดไป ต่อมาเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป อาจเป็นประโยชน์โดยช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มก็ได้ ในปัจจุบันเชื่อความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ ความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดหรือเลวทั้งหมด (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536 : 288,294) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กุญชรี ค้าขาย (2552 : 1) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้ง (conflict) หมายถึง เหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นเมื่อ เมื่อบุคคลหรือทีมมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งถือเป็นเหตุการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในการอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกัน คนโดยทั่วไปมักนึกถึงความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่เป็นที่ยอมรับกันว่าหากความขัดแย้งเกิดขึ้นในปริมาณที่พอเหมาะ ความขัดแย้งนั้นจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และแนวคิดของ สตีเฟ่น พี รอบบินส์ (Stephen P. Robbins 2548 : 181) มีแนวคิดว่า ความไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอน และความขัดแย้งในองค์การ มีอิทธิพลอย่างต่อพฤติกรรมของบุคลากรและทำให้วัฒนธรรมองค์การอ่อนลง วัฒนธรรมองค์การที่แข็งจะมีลักษณะที่เกิดจากค่านิยมขององค์การ ซึ่งมีการรวมกันอย่างเอาจริงเอาจังและอย่างกว้างขวาง บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับค่านิยมและมีความผูกพันมากวัฒนธรรมก็จะเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นเท่ากัน ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนจะมีลักษณะค่านิยมขององค์การมีความขัดแย้งไม่รวมกัน นอกจากนั้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 342) ยังมีแนวคิดว่า ความขัดแย้งภายในองค์การเกิดจากการมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันของบุคคลหรือของกลุ่มภายในองค์การนั้น เมื่อมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันย่อมมีแรงจูงใจต่างกัน กลุ่มยิ่งมีแรงจูงใจแตกต่างกันมากเท่าใดยิ่งทำให้เป้าประสงค์ยิ่งแตกต่างกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรดทินเกอร์ (Festinger 1957, อ้างถึงใน พริ้มเพรา ดิษยวณิช 2550 :

2) มีแนวคิดว่า ความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกันของการรับรู้ มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น คนที่ติดบุหรี่ สูบบุหรี่จัด เมื่อทราบข่าวว่าการสูบบุหรี่มีส่วนทำให้เกิดเป็นมะเร็งของปอด เกิดความขัดแย้งระหว่างพฤติกรรมของการสูบบุหรี่กับข่าวใหม่ เขาจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าเขาตัดสินใจเลิกสูบบุหรี่ความขัดแย้งจะลดลงไปโดยการเลิกความเชื่อเดิมที่ว่าสูบบุหรี่แล้วจะปลอดภัย รวมทั้งความอยากที่จะสูบอีกด้วย

3. **องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ** มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถองค์การมากที่สุดมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.23 วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546 : 121) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือ การทำให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อบริษัทในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายและภารกิจขององค์การ องค์กรที่สามารถสร้างกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติ จะเป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งหากมีความจำเป็นที่จะต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบและผลตอบแทนว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยอาจค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน โดยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ พัฒนาฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 121) มีแนวคิดว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์การนั้น ส่งผลถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหารคือการทำให้บุคลากรภายในองค์การมุ่งไปสู่การคิดถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การในอนาคต มุ่งไปสู่เป้าหมายภารกิจขององค์การ

4. **องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 และมีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.07 และมีค่าอิทธิพลรวมต่อความสามารถองค์การ มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.27 เพราะว่ายุคโลกาภิวัตน์สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ ต้องพยายามทบทวนแนวความคิดพื้นฐานและรื้อปรับระบบการดำเนินงานใหม่โดยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพ และประสิทธิผลเป็นหลักมุ่งตอบสนอง

และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก ซึ่งการเปลี่ยนเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการดังกล่าวเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งในภาคธุรกิจที่พยายามสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และความเป็นเลิศในการประกอบการ และในภาครัฐที่พยายามปฏิรูประบบราชการโดยนำเอาแนวคิดเชิงการประกอบและวิธีการจัดการสมัยใหม่เน้นที่ผลการดำเนินและความสำเร็จแทนการติดยึดกับกฎระเบียบและรายละเอียดของการปฏิบัติงานแบบเดิม (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539 : 61) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรด อาร์ เดวิส(Fred R. David 2548 : 206) กล่าวว่า ผู้กำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งมั่นเพื่อดำรง ตระหนัก และสร้างกลยุทธ์ตามมุมมองของวัฒนธรรมที่มีอยู่ซึ่งสนับสนุนในการเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ แง่มุมต่าง ๆ วัฒนธรรมที่เป็นปฏิปักษ์กับกลยุทธ์ที่วางไว้ควรจะต้องถูกเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่จะมีประสิทธิผลกว่าการเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ มีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การรับพนักงาน การฝึกอบรม การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมย่อมมีผลกระทบและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องมีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของแพร็ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2548 : 14-16) กล่าวว่า เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่องค์การจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ ในการปฏิบัติกลยุทธ์ใหม่ องค์การจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การจากความไม่สอดคล้องกับค่านิยม และบรรทัดฐาน เมื่อกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในองค์การ และทำให้เกิดการต่อต้าน องค์การจะต้องคิดว่าการปรับกลยุทธ์ใหม่ควรจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไรด้วย และนอกจากนั้นจินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2548 : 186) กล่าวว่า ตั้งแต่การสิ้นสุดของสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ การผลิตสินค้าและบริการใหม่ การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การต้องคิดค้นและสรรหากลยุทธ์ในการทำงานใหม่ เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใหม่มีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์การ ไม่มีองค์การไหนที่อยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

5. **องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น** มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.18 มีค่าอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.11 และมีค่าอิทธิพลรวมต่อความสามารถองค์การ มีค่าอิทธิพลรวม

เท่ากับ 0.29 เพราะว่าการบริหารองค์การผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ จัดวางกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนการวางแผนงานและโครงการ หลังจากนั้นจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการนำเอาเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวองค์การจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเพื่อทำให้การบริหารองค์การประสบผลสำเร็จ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2539 : 61) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะฯ มีแนวคิดว่า แม้วัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์การจะคิดมารอบคอบเพียงใดก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาและความเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจ สำหรับแนวคิดของเฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David 2548 : 201-240) กล่าวว่า การกำหนดจุดประสงค์ประจำปีเป็นกิจกรรมที่กระจายอำนาจ (decentralized activity) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานทั้งหมดในองค์กร การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดประสงค์สามารถนำไปสู่การยอมรับและคำมั่นสัญญาได้ จุดประสงค์ประจำปีควรสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานและผู้จัดการ และจะต้องมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน นอกจากนั้น ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 44) มีแนวคิดว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจะช่วยทำให้ผู้บริหารขององค์การมีความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการทำการตัดสินใจการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และพัฒนาประสิทธิภาพ ความสามารถขององค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิดของลุกซ์ ริชาร์ด (Luecke Richard and David J. Collis 2549 : 130) กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดจากแผนปฏิบัติการระบุเป้าหมายหลักเชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์ในแต่ละขั้นการดำเนินการให้ชัดเจน และวัดความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะมีทรัพยากร หรือปัจจัยการผลิตที่จำเป็นเพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุได้ตามที่กำหนดไว้ในแผน และทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่งขันมีความสามารถองค์การ สำหรับ ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2544 : 76) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การใช้เป็นแนวทางขั้นพื้นฐานสำหรับการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม เป็นตัวกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ผู้บริหารใช้วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในองค์การถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนถ้าทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสอดคล้อง

กับ เฟรค อาร์ เดวิด(Fred R. David 2548 : 206) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นจะต้องเชื่อมกับการให้รางวัลจูงใจ เพื่อที่จะให้พนักงานและผู้จัดการสามารถเข้าใจได้ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรบินิเอก ลอเรนซ์ จี (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 347) มีแนวคิดว่า เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ระยะสั้นของกลยุทธ์ควรผูกโยงเข้ากับระบบค่าตอนแทนการจูงใจ หากดำเนินการในลักษณะนี้ได้ จะสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในทุก ๆ ระดับทั่วทั้งองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ แพร์ค และโรบินสัน (Pearce and Robinson 2005 :335) มีแนวคิดว่า วัตถุประสงค์ระยะสั้นเป็นการแปลความหมายของแรงบันดาลใจในระยะยาวออกมาปฏิบัติ โดยตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติให้อยู่ภายในปีนี้ ถ้ามีการกำหนดที่ดี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะจะจ่างชัด ซึ่งจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีพลังในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล

6. **องค์ประกอบด้านการจูงใจ** มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถองค์การ มีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.04 เพราะว่า การจูงใจที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ การจูงใจช่วยให้บุคคลไม่ต่อต้าน ยอมรับ และนำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นส่วนหนึ่งของตน โดยที่ระบบการจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินเสมอไป แต่อาจเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกพอใจและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม เช่น การเพิ่มความรับผิดชอบหรือการเปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เป็นต้น (จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2548 : 172-174) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของสาคร สุขศรีวงศ์ (2551 : 244-248) มีแนวคิดว่า การจูงใจ (motivation) หมายถึง การทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจไม่เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องการ และอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของหลายคนในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด และสอดคล้องกับแนวคิด ลอเรนซ์ จี เรบินิเอก (Lawrence G. Herbiniak 2551 : 346) มีแนวคิดว่า ค่าตอบแทนจูงใจ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเน้นผลงานซึ่งสอดคล้องกับผลลัพธ์ปั้นปลายที่พึงปรารถนาจากการดำเนินกลยุทธ์ ในขณะที่การควบคุมช่วยให้ทราบข้อมูลสะท้อนกลับจากผลการดำเนินงาน ผลักดันให้เกิดวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่แข็งแกร่ง เป็นกลไกที่ช่วยตรวจสอบและปรับแก้กระบวนการให้ถูกต้อง รวมทั้งสนับสนุนให้การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

เกิดขึ้นอย่างราบรื่น ค่าตอบแทนจูงใจและการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (The Development of Effective Strategic Implementation Model in the Governmental Higher Education Institutions) ได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. **ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย**

ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควรนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปศึกษาในรายละเอียดขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถองค์การ 2) การจัดการความขัดแย้ง 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ 5) วัฒนธรรมองค์การ 6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น และ 7) การจูงใจ และใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ควรเน้นแนวคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (holistic model) การประยุกต์ใช้ศาสตร์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2. **ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการการนำไปปฏิบัติ**

ผู้บริหารและผู้ที่รับผิดชอบงานแผนควรนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาของตน ทั้งนี้การควรจัดลำดับความสำคัญของแต่ละส่วน แต่ละองค์ประกอบตามความเหมาะสมกับบริบทจริงของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด พร้อมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และมีการติดตามประเมินผลการประยุกต์ใช้เป็นระยะๆ เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาสู่สถานศึกษาที่มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิมซึ่งจะส่งผลคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละด้านดังนี้

1. **ด้านความสามารถขององค์การ** (organization capability) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2. **ด้านการจัดการความขัดแย้ง** (conflict management) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์ มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกัน มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้ มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น

3. **ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** (change management) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น มีผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน ผู้บริหารคณะวิชาสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น

4. **ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ** (host) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรมีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความ

ร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง

5. **ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี** (year action plan) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการแปลงกลยุทธ์ต่าง ๆ จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี มีการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี มีแนวทางในการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน

6. **ด้านวัฒนธรรมองค์การ** (corporate culture) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และ ภารกิจขององค์การ ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

7. **ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น** (short – term objective) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะ เจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี

8. **ด้านการจูงใจ** (motivation) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาควรจัดให้มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์ มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรศึกษาองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหน่วยงานอื่น ๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท เป็นต้น

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติระหว่างหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ

3. ควรศึกษาเจาะลึกกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร จึงประสบผลสำเร็จ

4. ควรศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ควรศึกษาการนำรูปแบบที่มีประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปทดลองใช้กับคณะวิชาหรือมหาวิทยาลัยเพื่อสรุปภาพรวมของรูปแบบและประเมินผลการใช้รูปแบบ

6. ควรศึกษาเจาะลึกในแต่ละองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ปฏิบัติทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรรณิกา เจิมเทียนชัย. “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2546.

กุญชรี ค้าขาย. การบริหารความขัดแย้ง [Online]. Accessed 06/12/2010. Available from http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Conflict_Management.htm.

_____. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

จินตนา บุญบงการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.

จินตนา บุญบงการ และ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2548.

จินตนา ศักดิ์ภู่อร่าม. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

จินดา จันดี.“บทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตมหาวิทยาลัยแม่โจ้.” สำนักงานอธิการบดี คณะธุรกิจการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2544.

ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุฒิพงษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2540.

ธเนศ จิตสุทธิภากร. “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง. “รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2539.

นลินี จารุกาญจนกิจ. “การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.

นันทา วิทวุฒิศักดิ์. “การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (2544-2553).” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

บุญเลิศ เย็นคงคา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดวี.เจ.พริ้นติ้ง, 2544.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร, 2548.

ใบศรี พันเทศ. “การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ [Online]. Accessed 6 December 2007. Available from http://web.eng.ubu.ac.th/~personnel/ personnel data/nanasara/Strategic%20Planning.doc

ปราณี นิลกรณ์. เอกสารการสอนวิชาการวิธีการทางสถิติประยุกต์ในพฤติกรรมศาสตร์ นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

ประดิษฐ์ อารยุการกุล. “การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.

พักตร์ผจง วัฒนสินธ์ และ พสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พัชรา มั่งชม. นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2540.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map). กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996) , 2548.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [Online]. Assessed 30/12/2007 Available from http://www.pasuonline.net.

พิบูล ทีปะปาน. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546.

พงษ์พัชรินทร์ พุธวัฒนะ.“กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

พริ้มเพรา ดิษยวณิช. การจูงใจ(Motivation). [Online]. Assessed 11/1/2010 Available from http://www.chamlongclinic-psych.com.

เมตตา นกเกตุ. “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2546.

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. “รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา” กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2550.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร. โครงการแข่งขันตอบปัญหา เกษตรศาสตร์วิชาการ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ชิงโล่พระราชทาน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. [Online]. Assessed 5/12/2007 Available fromhttp://info.csc.ku.ac.th.

โยธิน ศันสนยุทธร และ ชุมพร ยงกิตติกุล. การวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบทดสอบสมรรถนภาพทางสมอง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

เรบินิเอก ลอเรนซ์ จี. ขับเคลื่อนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2551.

ร็อบบินส์ สตีเฟ่น พี. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไซน่า, 2548.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะฯ. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2546.

ลุกซ์ ริชาร์ด และเดวิด คอลลิส. กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2548.

ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2544.

ศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์. วงจรความขัดแย้ง. [Online]. Accessed 5 January 2010. Available from http://www.peace.mahidol.ac.th.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2541.

_____ . การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2542.

_____ . นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2541.

_____. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ธีระ ฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2542.

_____ . นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พลับลิชชิ่ง, 2542.

_____ . การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์, 2544.

สมยศ นาวีการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540.

สาคร สุขศรีวงศ์. การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พรินทร์ จำกัด, 2551.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.

_____ .การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด, 2548.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547.

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.

_____ .เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : หลักการ วิธีการ และการประยุกต์ กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์, 2540.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2527.

สุนีย์ แสงกวีเลิศ. “การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนพระรามหกเทคโนโลยี พ.ศ.2545-2549.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2545.

เสนาะ ติเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ . ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์ [Online]. Accessed 14 March 2007. Available from www.eppo.go.th/admin/kpr/report/eppo-doc/lesson3.doc

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. บทสรุปสำหรับผู้บริหารรายงานการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2549-2550) [Online]. Accessed 06/01/51. Available from http://www.mua.go.th

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542-2551). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น 2552.

สำราญ มีแจ้ง. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ฟ, 2546.

ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์. เอกสารการสอนวิชาการวิเคราะห์องค์ประกอบ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ม.ป.ป. (อัดสำเนา).

อัญญา ศรีสมพร. การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ [Online]. Accessed 05/10/50. Available from http://elearning.spu.ac.th/

เอกคณิน ชุมวรฐายี. การบริหารเชิงกลยุทธ์. [Online]. Accessed 05/04/49. Available from http://www.nmd.go.th/e-oction/tarmra49/sanyabat/lg-49.htm.

อุทุมพร จามรมาน. มีนาคม โมเดล (Model) วารสารวิชาการ 1,3 (2541) : 18.

ภาษาอังกฤษ

Azhar Kazmi. “A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context”. Journal of Management Decision Vol.46 No.10 (2008) :1564-1581.

Bardao, J. W. and J. J. Hartman. Urban Society : A Systemic Introduction. New York : Peacock, 1982.

Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. Management, Building Competitive Advantage. International Edition : McGraw-Hill, Inc., 1999.

Best, John W. Research in Education Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.

Bonoma., T.V. The Marketing Edge : Making Strategies Work. New York : Free Press, 1985.

Boyce, Sharon Yvette. “Using Intellectural Capital and Organizational Capability to Enhance Strategic Implementation for Pharmaceutical Firms”. Journal of Business and Public Affairs Volume 1 Issue 1 (2007) : 1-8.

Brown, W.B. and D.J. Moberg. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley and Sons, 1980.

Brenes and other. “Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America”. Journal of Business Research 61, (2008) : 590-598.

Bill Birnbaum, CMC Strategy Implementation: Six Supporting Factors [Online], Accessed 4 September 2009. Available from http://www.birnbaumassociates.com/strategy-implementation.htm

Certo, Samuel C., and Peter J. Paul. Strategic Management A Focus on Process. New York : McGraw-Hill, Inc., 1990.

Certo, Samuel C.and Peter, J.Paul. Strategic Manaagement : Concepts and Applications. Singapore : McGraw-Hill inc.,1991.

Corsini, R.J., and Auerbach. A.J. Concise Encyclopedia of Psychology. New York : John Wiley and Sons, 1996.

Crittenden, Victoria L. and William F. Crittenden. "Building a Capable Organization : The Eight Levers of Strategy Implementation. Journal of Business Horizons 51, (2007) : 301-309.

Cronbach, Lee J. Eassential of Phychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1984.

Comrey, A.L. and Lee. H.B. A First Course in Factor Analysis. 2nd ed. Hillsdale, NJ :Lawrence Erlbaum Associates. Publishers. 1992.

David, Fred R. Strategic management. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1997.

David, Fred R. Strategic management concepts and cases. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice hall, 2005.

Dess, Gregory G., and Alex Miller. Strategic management. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1993.

Dess, Gregory and Other. Strategic Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2007.

Eisner, E. "Educational connoisseurship and criticism : Their form and functions in Educational Evaluation." Journal of Aesthetic Education (1976) : 192-193.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.

Higgins, James M., and Julian W. Vincze. Strategic management : text and cases. 5th ed. Florida : The Dryden Press, 1993.

Hitt, Michael A., Duane R. Ireland., and Robert E. Hoskisson. Strategic Management : Competitiveness and Globalization. 5th ed. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2005.

Hubbard, Graham. Strategic management : thinking, analysis & action. 2nd ed. Australia Pearson Prentice Hall, 2004.

Hrebiniak, Lawrence G. Making Strategy Work : Leading Effective Execution and Change 1st ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2008.

Ivancevich, J.M. and others. Management : Principles and Functions. 4th ed. Boston : Richard D. Irwin, Inc., 1989.

Joyce, M. and Weil. Model of Teaching New York : Prentic-Hall, 1986.

Keeves, John P. "Models and model Building" in Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. U.K.: Pergamon Press, 1988.

Pearce, John A. and Richard Robinson. Strategic Management. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2005.

Pual, Samuel. Strategic Management of Development Programmes. Geneva: International Labour Office, 1983.

Rowley, Daniel James. And Herbert Sherman. Issues of Strategic Implementation in Higher Education: The Special Concerns for Institutions in Developing Economies. [Online], Accessed 4 September 2009. Available from www.sba.muohio.edu/abas/2001/ brussels/Rowley_Brusssels-Rowleg_Sherman.pdf.

Schermerhorn, John R. Management. 6th ed. New York : John wiley & sons, Inc., 1999.

Stoner, A. F. and Wanke C. I. Management. 3rd ed. New Delhi : Prentice-Hall, 1986.

Smith, Edward W. and others, The Education Encyclopedia New Jersey : Prentice-Hall,1971.

Tabachnik, Barbara G.and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.

Thompson, Arthur A., Jr. and A. J. Strickland. Strategic management : Concept and Cases. 8th ed. New York : Business, 1995.

Thompson, John L. Strategic management. 4th ed. London : Thomson Learnning, 2001.

Thompson, Arthur A., Jr. and A. J. Strickland. Strategic management : Concepts and Cases. 13th ed. Boston : McGraw-Hill, Inc., 2003.

Tompson, Artur A., Jr. and A.J. Stricland. Strategic management : concepts and cases. 14th ed. New York : McGraw-Hill, 2003.

Tosi, H. L. and Canoll S. J. Management. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1982.

Wheelen, Thomas L., and David J. Hunger. Strategic Management and Business Policy. 8th ed. New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 2002.

Wheelen, Thomas L. and David J. Hunger. Strategic Management and business policy. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006.

Wright, Peter. and Charles D. Pringle., and Mark J. Kroll. Strategic Management, Text and cases. Messachusetts : allyn and Bacon, 1992.

Willer, D. Scientific Sociology Theory and Method. New Jersey : Prentice – Hall, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ศธ 0520.203.2 / ว.44

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มิถุนายน 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา รหัสประจำตัว 48252801 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวทวีวรรณ อินดา สัมภาษณ์เกี่ยวกับ "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" จากท่านเพื่อนำไปพัฒนางานวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศิริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพื่อกำหนดตัวแปรที่ศึกษา

1. ดร.สุชาติ	เมืองแก้ว	รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. นายโอภาส	เขียววิชัย	ที่ปรึกษาด้านระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
3. นางสาวพรสวรรค์	วงษ์ไกร	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. ดร.อุทิศ	ขาวเธียร	รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
5. รศ.ดร.วัฒนา	วงศ์เกียรติรัตน์	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. ดร.กฤษณพงศ์	กีรติกร	ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. รศ.ดร.พสุ	เดชะรินทร์	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ดร.ไพรัช	มากกาญจนกุล	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
9. ผศ.สาโรจน์	โอพิทักษ์ชีวิน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
10. ผศ.วันชัย	ลีลากวีวงศ์	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)
เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

ผู้ให้สัมภาษณ์ ☐ นาย ☐ นาย ☐ นางสาว.....
ตำแหน่งปัจจุบัน.....
สถานที่ทำงาน.....
วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
สถานที่สัมภาษณ์ .....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. **ด้านการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ** (Host)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ด้านการทบทวน ทำความเข้าใจ และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ท่านคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการทบทวน ทำความเข้าใจ และการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดอีกครั้งก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (Action Plan)

ท่านคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (Action plan) หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. **ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น** (Short – Term Objectives)

ท่านคิดว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. **ด้านการปฏิบัติตามตามแผน** (Take Action)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการปฏิบัติการตามแผน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. **ด้านความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์** (Organization Structure)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. **ด้านความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและกลยุทธ์** (Corporate Culture)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. **ด้านความสามารถขององค์กร** (Organization Capability)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการสร้างความสามารถขององค์การหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. **ด้านความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์** (Human Resources Management)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. **ด้านผู้นำ** (Leader)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้นำควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. **ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** (Change Management)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. **ด้านการติดต่อสื่อสาร** (Communication)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการสื่อสารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. **ด้านการจูงใจ** (Motivation)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการจูงใจบุคลากรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. **ด้านนโยบาย** (Policy)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริม และกระตุ้นให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ในแต่ละกลยุทธ์ หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. **ด้านการจัดสรรทรัพยากร** (Resources)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. **ด้านการจัดการความขัดแย้ง** (Conflict Management)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรมีการจัดการกับความขัดแย้งในองค์การหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. **ด้านเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** (Tool)

ท่านคิดว่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรนำเครื่องมืออะไรมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับการองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

หนังสือขอตรวจเครื่องมือการวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 /074

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 มกราคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา รหัสประจำตัว 482529801 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศิริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1.	ผศ.ดร.ประยงค์	เนาวบุตร	แขวงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2.	ดร.วิสุทธิ์	วิจิตรพัชราภรณ์	สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3.	ผศ.ดร.บุรินทร์	ต.ศรีวงษ์	ภาควิชาเภสัชกรรมชุมชน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4.	ผศ.ดร.ปราณี	นิลกรณ์	ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5.	ผศ.ดร.สมชาย	สำเนียงงาม	ภาควิชาภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

หนังสือขอทดลองเครื่องมือการวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / 229

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน อธิการบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ชุด

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา รหัสประจำตัว 482529801 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวทวีวรรณ อินดา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัยในหน่วยงานของท่านเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย **โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้รับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศิริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

ที่ ศธ 0520.203.2 / 234

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน คณบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ชุด

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา รหัสประจำตัว 482529801 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ"

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวทวีวรรณ อินดา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือการวิจัยในหน่วยงานของท่านเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย **โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้รับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา** ภาควิชาการบริหารการศึกษา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

ภาคผนวก จ

ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HOST1	439.4805	979.1476	.5521	.9563
HOST2	439.4026	980.5858	.5582	.9564
HOST3	439.5195	980.4108	.5299	.9564
HOST4	439.4026	981.2700	.5238	.9564
HOST5	439.3636	978.9976	.5295	.9564
REVISE1	439.4675	980.1470	.5537	.9564
REVISE2	439.5195	980.2529	.5683	.9563
REVISE3	439.4675	977.1733	.6080	.9562
REVISE4	439.5325	984.0680	.4805	.9565
REVISE5	439.6104	990.8988	.2649	.9570
REVISE6	439.5455	982.8828	.4866	.9565
REVISE7	439.6364	981.9713	.4806	.9565
ACTION1	439.2208	997.8848	.1202	.9573
ACTION2	439.4545	996.9617	.1420	.9573
ACTION3	439.4675	994.6470	.2002	.9571
ACTION4	439.5455	998.5933	.0947	.9574
ACTION5	439.4545	998.5670	.0939	.9574
ACTION6	439.4935	993.9901	.1967	.9572
ACTION7	439.4416	998.2498	.1096	.9573
ACTION8	439.3506	985.5202	.3904	.9567
OBJECT1	439.5325	986.6996	.3867	.9567
OBJECT2	439.4416	979.2761	.5962	.9563
OBJECT3	439.7792	988.5164	.3362	.9568
OBJECT4	439.5195	983.2003	.4380	.9566
OBJECT5	439.5325	980.6470	.5169	.9564
OBJECT6	439.4935	983.0954	.4806	.9565
OBJECT7	439.3117	981.8753	.4872	.9565
PROJECT1	439.6883	983.5595	.4519	.9566
PROJECT2	439.3896	983.8725	.5032	.9565
PROJECT3	439.2857	984.0226	.5059	.9565
PROJECT4	439.4935	980.9638	.5328	.9564
PROJECT5	439.8442	986.4754	.3966	.9567
PROJECT6	439.8701	998.6934	.1045	.9573
PROJECT7	439.5714	990.5639	.3218	.9569
STRUCTU1	439.4675	993.3312	.2587	.9570

STRUCTU2	439.4416	990.5393	.3491	.9568
STRUCTU3	439.3766	988.8431	.3421	.9568
STRUCTU4	439.4026	989.8489	.3374	.9568
STRUCTU5	439.5195	991.4108	.2876	.9569
STRUCTU6	439.9091	984.9785	.4527	.9566
STRUCTU7	439.5584	986.3551	.4089	.9567
CULTURE1	439.6494	994.5465	.2008	.9571
CULTURE2	439.3896	981.9515	.5543	.9564
CULTURE3	439.6104	994.8988	.2465	.9570
CULTURE4	439.3896	985.1883	.5074	.9565
CULTURE5	439.4026	979.3753	.6320	.9562
CULTURE6	439.4156	985.4566	.4755	.9566
CAPABI1	439.4156	981.8776	.5329	.9564
CAPABI2	439.6234	985.2116	.3984	.9567
CAPABI3	439.4935	990.7006	.2862	.9570
CAPABI4	439.3247	981.8800	.6374	.9563
CAPABI5	439.3636	976.9187	.5921	.9562
CAPABI6	439.4156	983.8776	.4517	.9566
CAPABI7	439.3117	986.1910	.4580	.9566
CAPABI8	439.4935	982.8848	.4858	.9565
CAPABI9	439.5455	993.7512	.1967	.9572
CAPABI10	439.3766	982.7116	.4772	.9565
CAPABI11	439.5195	989.2266	.3423	.9568
HUMAN1	439.5974	986.9016	.3794	.9567
HUMAN2	439.5584	987.2761	.3626	.9568
HUMAN3	439.4675	986.0417	.4094	.9567
HUMAN4	439.6623	993.8845	.2142	.9571
HUMAN5	439.4935	981.5954	.4873	.9565
HUMAN6	439.5065	984.3322	.4576	.9566
LEADER1	439.5455	984.8038	.4262	.9566
LEADER2	439.3247	987.5643	.3577	.9568
LEADER3	439.5455	985.5407	.4357	.9566
LEADER4	439.5325	983.8049	.4429	.9566
LEADER5	439.3506	995.5991	.1630	.9573
LEADER6	439.2468	984.1883	.3957	.9567
LEADER7	439.5455	989.5144	.2564	.9571
LEADER8	439.3247	977.9590	.5255	.9564
CHANGE1	439.4935	985.8585	.3277	.9569
CHANGE2	439.1169	976.1046	.6390	.9562
CHANGE3	439.2078	976.8773	.6040	.9562
CHANGE4	439.1169	975.6309	.6505	.9561
CHANGE5	439.1688	975.5106	.6643	.9561
CHANGE6	439.3636	983.4713	.4293	.9566
CHANGE7	439.2727	978.9904	.5138	.9564
CHANGE8	439.5844	991.3776	.2399	.9571
CHANGE9	439.6104	987.8462	.3160	.9569
COMMUNI1	439.4935	981.0690	.4507	.9566
COMMUNI2	439.6234	987.7642	.3147	.9569
COMMUNI3	439.5714	989.8271	.2907	.9570
COMMUNI4	439.4286	979.2481	.4750	.9565
COMMUNI5	439.3896	983.0041	.4487	.9566
COMMUNI6	439.3117	991.4016	.2735	.9570
INCENTI1	439.8701	990.0355	.2673	.9570
INCENTI2	439.5584	978.3814	.5271	.9564

INCENTI3	439.5065	981.8585	.4745	.9565
INCENTI4	439.9481	996.2078	.1474	.9573
INCENTI5	439.6623	983.1476	.4325	.9566
POLICY1	439.3117	978.9805	.5717	.9563
POLICY2	439.4286	988.8797	.3002	.9569
POLICY3	439.3766	985.1326	.3669	.9568
POLICY4	439.4286	990.8797	.2443	.9571
POLICY5	439.6234	991.3958	.2171	.9572
RESOURC1	439.4416	984.1446	.3788	.9568
RESOURC2	439.4416	979.8288	.4902	.9565
RESOURC3	439.1558	973.7912	.7258	.9560
CONFLIC1	439.2208	972.7796	.7047	.9560
CONFLIC2	439.1688	974.3264	.6728	.9561
CONFLIC3	439.1299	974.5355	.6596	.9561
CONFLIC4	439.2338	980.1552	.5337	.9564
CONFLIC5	439.2208	974.8059	.6765	.9561
CONFLIC6	439.2857	976.2331	.6271	.9562
TOOL1	439.4675	984.5417	.3878	.9567
TOOL2	439.5195	1002.1476	.0170	.9576
TOOL3	439.6753	999.0116	.0780	.9575
TOOL4	440.5325	1007.5417	-.0981	.9579

Reliability Coefficients

N of Cases = 77.0 N of Items =110

Alpha = .9571

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ) /ว.1030

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ฉบับ

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ผู้อำนวยการกองแผน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผน ระดับมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ผู้อำนวยการกองแผน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผน ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ ทั้งนี้ขอแบบสอบถามที่ตอบเสร็จเรียบร้อยภายในวันที่ 17 เมษายน 2552 จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทรศัพท์ 034-218788, 034-243435

ที่ ศธ 0520.107(นฐ) /ว.1029 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คณบดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ฉบับ

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากรองคณบดีฝ่ายวางแผน หัวหน้างานแผน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผน ระดับคณะวิชา ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในแจ้งรองคณบดีฝ่ายวางแผน หัวหน้างานแผน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผน และคณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ ทั้งนี้ขอแบบสอบถามที่ตอบเสร็จเรียบร้อยภายในวันที่ 17 เมษายน 2552 จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทรศัพท์ 034-218788, 034-243435

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะไปสู่การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้วโปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่านเพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ให้แล้วส่งทางไปรษณีย์จัดคืนผู้วิจัย **<u>ภายในวันที่ 17 เมษายน 2552</u>** ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวทวีวรรณ อินดา
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

<u>ตอนที่ 1</u> **ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-35 ปี

☐ 36-40 ปี ☐ 41-45 ปี

☐ 46-50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบงานแผนในปัจจุบัน

☐ ระดับมหาวิทยาลัย

☐ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน

☐ ผู้อำนวยการกองแผนงาน

☐ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับมหาวิทยาลัย

☐ คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับมหาวิทยาลัย

☐ ระดับคณะวิชา

☐ รองคณบดีฝ่ายวางแผน

☐ หัวหน้างานแผน

☐ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแผนระดับคณะวิชา

☐ คณะกรรมการรับผิดชอบงานแผนระดับคณะวิชา

5. ประสบการณ์ในการทำงานรับผิดชอบงานแผน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 – 25 ปี ☐ มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

<u>คำชี้แจง</u> : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการปฏิบัติที่เป็นจริงของท่านโดยพิจารณา

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติตรงสภาพที่เป็นจริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริง

ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร					
2	มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร					
3	มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน					
4	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วมแต่ละกลยุทธ์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในรูปของคณะทำงาน					
5	มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักมีอำนาจบริหารกลยุทธ์โดยประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบร่วม					
6	มีการเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้นก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
7	มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีอย่างต่อเนื่อง					
8	มีการทบทวนวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
9	มีการทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคนในการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์การ					
10	ผู้ที่รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องศึกษา และทำความเข้าใจทิศทางขององค์การก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
11	มีการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนใน					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	องค์การเข้ามามีส่วนร่วม					
12	มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน					
13	มีการนำกลยุทธ์ไปแปลงจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี					
14	แผนปฏิบัติการมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการและกิจกรรม					
15	มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำ แผนปฏิบัติการรายปี					
16	แผนปฏิบัติการมีเงื่อนเวลาซึ่งสะท้อนถึงลำดับก่อน –หลังในการดำเนินการอย่างชัดเจน					
17	แผนปฏิบัติการมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการแต่ละโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ					
18	โครงการที่มีอยู่ในแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้					
19	มีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน					
20	มีการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์					
21	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี					
22	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว					
23	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี					
24	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจ ให้ต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย					
25	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน					
26	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะ เจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีการกำหนดเวลาในการทำให้งานสำเร็จที่ชัดเจน					
28	มีการตรวจสอบความพร้อมของโครงการแต่ละโครงการก่อนเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ					
29	มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง					
30	มีหัวหน้าโครงการคอยกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันในการดำเนินงานแต่ละโครงการให้สำเร็จ					
31	มีการกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
32	มีการนำเทคนิควิธีการประเมินผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณ (PART: Program Assessment Rating Tool) มาใช้ในการบริหารโครงการ					
33	มีการบริหารโครงการ (Project Management) จัดการและกำกับทรัพยากร ประกอบด้วย เวลา วัสดุ บุคลากร และค่าใช้จ่าย ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
34	มีการจัดกิจกรรมสนับสนุน การจัดการความรู้ (KM) ช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์การมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองตลอดเวลา					
35	มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน					
36	มีโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ภายในองค์การให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน					
37	มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการบริหารจัดการ					
38	มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน					
39	มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับกลยุทธ์					
40	มีจัดโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	(Strategic Business Unit)					
41	มีโครงสร้างองค์การที่มีการจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน					
42	มีการประเมินกลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่ามีความสอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ					
43	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การเกี่ยวกับการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (high performance)					
44	มีการประชุมชี้แจงถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่					
45	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่					
46	ผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์					
47	มีการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และ ภารกิจขององค์การ					
48	ทีมผู้บริหารของคณะวิชามีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
49	ผู้บริหารคณะวิชามีคณะที่ปรึกษาเป็นบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
50	มีสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อต่อการดำเนินงานกลยุทธ์					
51	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
52	มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ					
53	มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์					
54	มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
55	มีการนำระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัยมาปฏิบัติงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
56	มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ					
57	มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน					
58	มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว					
59	มีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
60	มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ					
61	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
62	บุคลากรได้รับการฝึกอบรม การให้การศึกษา การมอบหมายงานใหม่ การหมุนเวียนงาน และการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ					
63	บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
64	บุคลากรในแต่ละตำแหน่งมีความรู้และทักษะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
65	ผู้บริหารคณะวิชามีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน					
66	ผู้บริหารคณะวิชามีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงาน					
67	ผู้บริหารคณะวิชาให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และคอยติดตาม กำกับดูแลการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่เสมอ					
68	ผู้บริหารคณะวิชาปฏิบัติงานในสถานการณ์ ต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้					
69	ผู้บริหารคณะวิชาสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ และการร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน					
70	มีผู้บริหารคณะวิชาปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
71	มีการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น					
72	ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมากขึ้น					
73	มีการเตรียมความพร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทุกครั้ง					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
74	มีการคำนึงถึงระดับของเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงรุนแรงเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
75	มีการให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
76	มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นต้องมีเปลี่ยนแปลง					
77	มีการสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน					
78	มีการออกแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบเป็นระบบ					
79	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงลดการต่อต้าน					
80	มีการรายงานให้ทุกคนรับรู้ความคืบหน้าในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ					
81	ผู้บริหารมีการตรวจตราและควบคุมการเปลี่ยนแปลงในช่วงที่ดำเนินการขั้นตอนใน การเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ					
82	มีการประชุมชี้แจงกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ทั่วกันทุกคนสม่ำเสมอ					
83	มีการประชุมปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา และ หาแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
84	มีระบบการสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น โทรศัพท์ อินเตอร์เน็ต เป็นต้น					
85	มีการติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
86	มีระบบรับส่งข้อมูลระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว					
87	มีการสื่อสารกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแบบสองทาง					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
88	มีระบบการจูงใจโดยการให้โบนัสพิเศษตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์					
89	มีระบบการจูงใจโดยการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์					
90	มีระบบการจูงใจโดยการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์					
91	มีระบบการจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทนกลุ่มทีมผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจประสบผลสำเร็จ					
92	มีระบบการจูงใจโดยการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี					
93	มีการกำหนดนโยบายที่เอื้อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร					
94	มีการประกาศนโยบายความคาดหวังของผู้บริหารให้บุคลากรทุกคนรับรู้ตั้งแต่แรก					
95	มีการประชุมชี้แจงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติตามอย่างเฉพาะเจาะจง					
96	มีการกำหนดนโยบายโดยการมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เอง					
97	มีคู่มือนโยบายเพื่อกำหนดแนวทางและทิศทางการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์					
98	มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอในการดำเนินงานตามกลยุทธ์					
99	มีการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ตามวัตถุประสงค์ประจำปี					
100	มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้					
101	มีการจัดการความขัดแย้งความไม่เข้าใจกันในการกำหนดวัตถุประสงค์รายปีเนื่องจากความคาดหวังไม่เท่ากัน					
102	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะ					

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	หรือผู้แพ้					
103	มีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์					
104	มีการจัดการความเข้าใจกันระหว่างผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน					
105	มีการจัดการความขัดแย้งโดยจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง					
106	มีการจัดการความขัดแย้งโดยการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น					
107	มีการพัฒนาคู่มือที่ชี้แนะแนวทางการดำเนินงานการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
108	มีการประสานสอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงาน ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์การ					
109	มีการจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ครอบคลุม 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
110	มีการวัดผลความสำเร็จของหน่วยงานตามแนวคิดของตัวแบบ Logic Model ที่มองมิติไปที่การวัดประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพ การวัดความประหยัด และการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย					

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ซ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการแสดงความคิดเห็น
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว.2365

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ อ.เมือง
จ.นครปฐม 73000

3 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการวิจัย

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบแสดงความคิดเห็น จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทวีวรรณ อินดา รหัสประจำตัว 482529801 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ" ขณะนี้กำลังดำเนินการในขั้นตอนสำคัญสุดท้ายของการวิจัยคือ การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ เพื่อนำเสนอรูปแบบที่ได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องแผนและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวทวีวรรณ อินดา นำเสนอร่างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและสรุปเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ก่อนสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์ 034-243435
โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

1. ศาสตราจารย์(พิเศษ) ดร.จอมจิน จันทรสกุล	นายกสภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัช ชิตตระการ	รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
3. รองศาสตราจารย์ กัลณกา สาธิตธาดา	รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
4. รองศาสตราจารย์ ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (สพบ)
5. รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร อภิรักษ์อร่ามวง	รองคณบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
6. ดร.สำราญ ทองแพง	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ฌ

แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสม
ของรูปแบบการวิจัย

แบบแสดงความคิดเห็น
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย

เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”
(The Development of Effective Strategic Implementation Model in the Governmental Higher Education Institutions)

ผู้ให้ข้อมูล ☐ นาย ☐ นาย ☐ นางสาว.....
ตำแหน่งปัจจุบัน.....
สถานที่ทำงาน.....

<u>คำชี้แจง</u>

แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการวิจัยก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) ความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว การให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันรูปแบบรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้มีความสนใจจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารแผนของสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 081-5018694

นางสาวทวีวรรณ อินดา
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์ และความถูกต้อง

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารแผนของมหาวิทยาลัย ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามข้อค้นพบของผู้วิจัย จำนวน 8 องค์ประกอบ อย่างไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 1 "ความสามารถขององค์การ" (Organization Capability)

<u>นิยาม</u>

ความสามารถขององค์การ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรภายในองค์การมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นระบบและรวดเร็ว มีศักยภาพในการแข่งขันกับหน่วยงานภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างครบถ้วน มีระบบการปฏิบัติงานที่ดีและทันสมัย มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและเป็นอิสระ มีระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ.....

.....

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ.....

.....

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ.....

.....

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ.....

.....

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ……

……

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ……

……

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……

องค์ประกอบที่ 2 “การจัดการความขัดแย้ง” (Conflict Management)

นิยาม

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการจัดการกับความขัดแย้งของแต่ละบุคคลในองค์การ อาจใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อไม่ให้ใครเป็นผู้ชนะหรือผู้แพ้ หรือใช้วิธีเสียงส่วนใหญ่เป็นมติเอกฉันท์ หรือจัดประชุมกลุ่มที่มีขัดแย้งนำเสนอมุมมองความคิดเห็นเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือการแลกเปลี่ยนสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความขัดแย้งกันเพื่อให้แต่ละคนสามารถรับรู้ถึงมุมมองของผู้อื่น ทั้งนี้หากสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ……

……

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ……

……

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ……

……

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ……..

……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ……

……

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ……

……..

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……..

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……

องค์ประกอบที่ 3 “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (Change Management)

นิยาม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยให้เหตุผลทุกครั้งเมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะนำเสนอข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคนในความจำเป็นที่ต้องมีเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แต่ละบุคคลเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับตน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ……

……

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ……..

……

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ……

……

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ……..

……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ……
……

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ……
……

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……
……

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……
……

องค์ประกอบที่ 4 “การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ” (Host)

นิยาม

การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการมอบหมายกลยุทธ์ให้หน่วยงานหรือบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบร่วมในแต่ละกลยุทธ์ในรูปคณะทำงานในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการมอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารกลยุทธ์โดยประสานงานกับผู้รับผิดชอบร่วม มีการมอบหมายกลยุทธ์ให้ตามความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ……
……

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ……
……

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ……
……

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ……
……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ.....

.....

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ.....

.....

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

องค์ประกอบที่ 5 "การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี" (Year Action Plan)

นิยาม

การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการแปลงกลยุทธ์ต่าง ๆ จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการรายปี มีการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน ที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี มีแนวทางในการประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ.....

.....

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ.....

.....

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ.....

.....

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ.....

……..……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ……

……..……

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ……

……..

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……..

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……

……..……

องค์ประกอบที่ 6 “**วัฒนธรรมองค์การ**” (Corporate Culture)

นิยาม

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีผู้นำให้ความสำคัญ คอยติดตาม กำกับดูแล และสนับสนุนกิจกรรมในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การมีวัฒนธรรมองค์การมุ่งไปสู่เป้าประสงค์และภารกิจขององค์การ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ……

……..……

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ……..

……..……

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ……

……..……

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ……..

……..……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ……
……
☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ……
……

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……
……
☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ……
……

องค์ประกอบที่ 7 “การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น” (Short –Term Objective)

นิยาม

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปีที่มีความท้าทายพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์การต้องการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เฉพาะเจาะจงสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นรายปี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ……
……
☐ ไม่เหมาะสม เพราะ……
……

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ……
……
☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ……
……

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ.....
.....
☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ.....
.....

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....
.....
☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....
.....

องค์ประกอบที่ 8 “การจูงใจ” (Motivation)

นิยาม

การจูงใจ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการให้รางวัลตอบแทนกลุ่ม ทีมงาน หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ มีการประกาศยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดี มีการให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์ มีการขึ้นเงินเดือนตามผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความตามข้อคิดเห็นของท่าน

1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ.....
.....
☐ ไม่เหมาะสม เพราะ.....
.....

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ.....
.....
☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ.....
.....

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ.....
.....

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ.....

.....

4. ความถูกต้องครอบคลุม

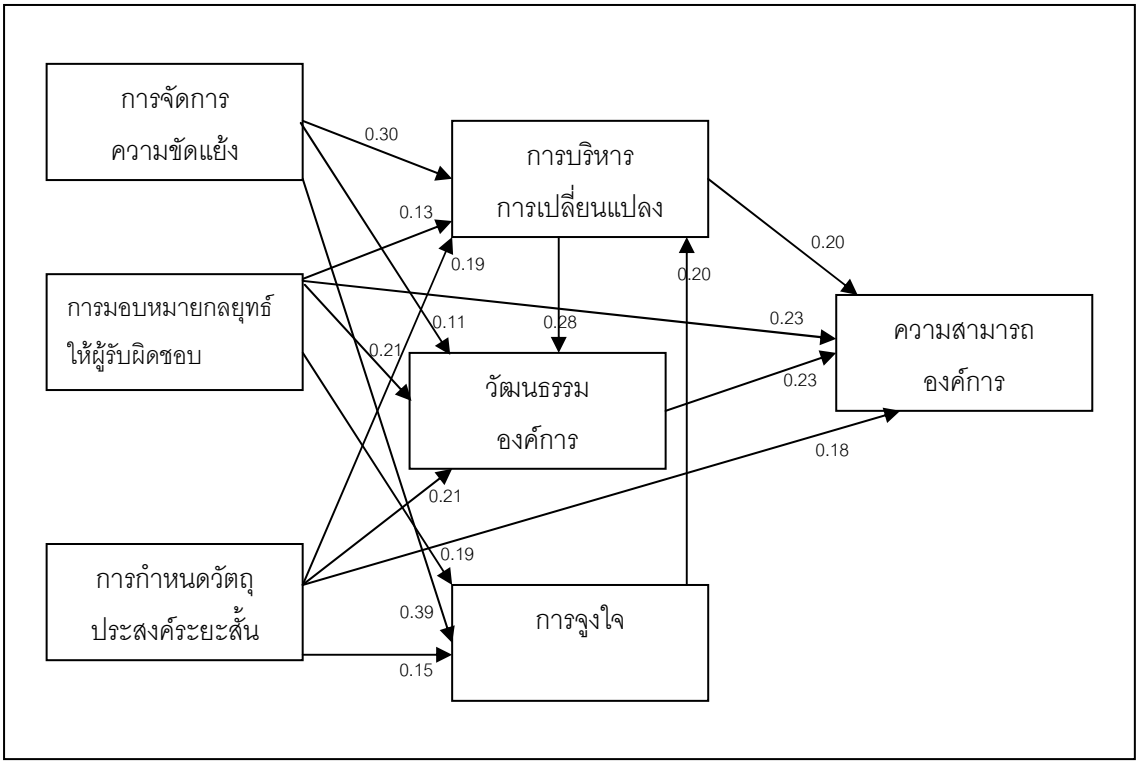
☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์ และความถูกต้อง



1. ความเหมาะสม

☐ เหมาะสม เพราะ.....

.....

☐ ไม่เหมาะสม เพราะ.....

.....

2. ความเป็นไปได้

☐ เป็นไปได้ เพราะ.....

.....

☐ เป็นไปไม่ได้ เพราะ.....

.....

3. ความเป็นประโยชน์

☐ เป็นประโยชน์ เพราะ.....

.....

☐ ไม่เป็นประโยชน์ เพราะ.....

.....

4. ความถูกต้องครอบคลุม

☐ ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

☐ ไม่ถูกต้องครอบคลุม เพราะ.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการวิจัยในครั้งนี้

ภาคผนวก ญ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

Factor Analysis

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
HOST1	3.996	0.703	511
HOST2	4.096	0.686	511
HOST3	4.078	0.712	511
HOST4	4.043	0.702	511
HOST5	4.068	0.698	511
REVISE1	3.988	0.697	511
REVISE2	3.984	0.697	511
REVISE3	3.943	0.719	511
REVISE4	4.035	0.708	511
REVISE5	4.137	0.672	511
REVISE6	4.022	0.670	511
REVISE7	3.922	0.682	511
ACTION1	4.243	0.663	511
ACTION2	4.018	0.729	511
ACTION3	3.998	0.718	511
ACTION4	3.808	0.794	511
ACTION5	3.975	0.775	511
ACTION6	3.922	0.760	511
ACTION7	3.996	0.703	511
ACTION8	4.166	0.690	511
OBJECT1	3.920	0.748	511
OBJECT2	3.898	0.731	511
OBJECT3	3.642	0.779	511
OBJECT4	3.900	0.772	511
OBJECT5	3.843	0.774	511
OBJECT6	3.916	0.716	511
OBJECT7	4.072	0.684	511
PROJECT1	3.863	0.712	511
PROJECT2	4.057	0.716	511
PROJECT3	4.119	0.683	511
PROJECT4	3.920	0.722	511
PROJECT5	3.661	0.678	511
PROJECT6	3.716	0.665	511
PROJECT7	3.988	0.645	511
STRUCTU1	4.018	0.676	511
STRUCTU2	4.012	0.686	511
STRUCTU3	4.102	0.687	511
STRUCTU4	3.984	0.651	511
STRUCTU5	3.890	0.711	511
STRUCTU6	3.489	0.697	511
STRUCTU7	3.943	0.702	511
CULTURE1	3.742	0.772	511

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
CULTURE2	3.959	0.728	511
CULTURE3	3.814	0.682	511
CULTURE4	3.992	0.657	511
CULTURE5	3.986	0.684	511
CULTURE6	3.971	0.672	511
CAPABI1	3.998	0.690	511
CAPABI2	3.691	0.658	511
CAPABI3	3.982	0.696	511
CAPABI4	4.016	0.697	511
CAPABI5	4.039	0.740	511
CAPABI6	4.037	0.749	511
CAPABI7	4.047	0.729	511
CAPABI8	4.000	0.714	511
CAPABI9	3.949	0.726	511
CAPABI10	3.973	0.722	511
CAPABI11	3.924	0.762	511
HUMAN1	3.706	0.744	511
HUMAN2	3.789	0.743	511
HUMAN3	3.928	0.760	511
HUMAN4	3.689	0.777	511
HUMAN5	3.943	0.786	511
HUMAN6	3.959	0.757	511
LEADER1	3.973	0.700	511
LEADER2	4.047	0.750	511
LEADER3	3.930	0.719	511
LEADER4	3.902	0.748	511
LEADER5	4.166	0.778	511
LEADER6	4.141	0.797	511
LEADER7	4.068	0.820	511
LEADER8	4.123	0.794	511
CHANGE1	3.890	0.821	511
CHANGE2	4.184	0.758	511
CHANGE3	4.149	0.750	511
CHANGE4	4.233	0.735	511
CHANGE5	4.184	0.755	511
CHANGE6	4.096	0.741	511
CHANGE7	4.027	0.761	511
CHANGE8	3.992	0.736	511
CHANGE9	4.004	0.738	511
COMMUNI1	4.023	0.730	511
COMMUNI2	4.014	0.760	511
COMMUNI3	4.014	0.747	511
COMMUNI4	4.072	0.762	511
COMMUNI5	4.133	0.742	511
COMMUNI6	4.096	0.728	511
MOTIVAT1	3.699	0.794	511
MOTIVAT2	3.984	0.759	511
MOTIVAT3	3.992	0.749	511

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
MOTIVAT4	3.779	0.797	511
MOTIVAT5	3.951	0.804	511
POLICY1	4.115	0.759	511
POLICY2	4.102	0.786	511
POLICY3	4.133	0.796	511
POLICY4	4.108	0.803	511
POLICY5	4.059	0.800	511
RESOURC1	4.096	0.800	511
RESOURC2	4.108	0.778	511
RESOURC3	4.256	0.691	511
CONFLIC1	4.239	0.679	511
CONFLIC2	4.162	0.724	511
CONFLIC3	4.159	0.739	511
CONFLIC4	4.092	0.758	511
CONFLIC5	4.121	0.739	511
CONFLIC6	4.141	0.746	511
TOOL1	4.059	0.787	511
TOOL2	3.730	0.737	511
TOOL3	4.014	0.745	511
TOOL4	3.646	0.904	511

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	36637.38
	df	5995
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
HOST1	0.669	0.619
HOST2	0.604	0.546
HOST3	0.627	0.559
HOST4	0.672	0.621
HOST5	0.606	0.586
REVISE1	0.588	0.525
REVISE2	0.660	0.608
REVISE3	0.598	0.528
REVISE4	0.579	0.453
REVISE5	0.582	0.503
REVISE6	0.691	0.770
REVISE7	0.674	0.648
ACTION1	0.555	0.471
ACTION2	0.747	0.840
ACTION3	0.728	0.755
ACTION4	0.791	0.745
ACTION5	0.797	0.811
ACTION6	0.838	0.880
ACTION7	0.709	0.657
ACTION8	0.609	0.564
OBJECT1	0.733	0.763
OBJECT2	0.756	0.747
OBJECT3	0.678	0.632
OBJECT4	0.774	0.793
OBJECT5	0.803	0.821
OBJECT6	0.747	0.726
OBJECT7	0.650	0.615
PROJECT1	0.464	0.379
PROJECT2	0.653	0.640
PROJECT3	0.674	0.723
PROJECT4	0.613	0.532
PROJECT5	0.410	0.247
PROJECT6	0.378	0.205
PROJECT7	0.673	0.737
STRUCTU1	0.648	0.608
STRUCTU2	0.654	0.617
STRUCTU3	0.644	0.626
STRUCTU4	0.635	0.581
STRUCTU5	0.666	0.636
STRUCTU6	0.323	0.184
STRUCTU7	0.679	0.630
CULTURE1	0.428	0.325
CULTURE2	0.697	0.604
CULTURE3	0.373	0.199
CULTURE4	0.630	0.557
CULTURE5	0.691	0.645
CULTURE6	0.685	0.691

	Initial	Extraction
CAPABI1	0.702	0.680
CAPABI2	0.394	0.247
CAPABI3	0.617	0.527
CAPABI4	0.645	0.609
CAPABI5	0.707	0.713
CAPABI6	0.705	0.682
CAPABI7	0.654	0.643
CAPABI8	0.678	0.608
CAPABI9	0.679	0.636
CAPABI10	0.679	0.638
CAPABI11	0.677	0.666
HUMAN1	0.495	0.390
HUMAN2	0.574	0.456
HUMAN3	0.663	0.599
HUMAN4	0.542	0.401
HUMAN5	0.745	0.707
HUMAN6	0.692	0.618
LEADER1	0.702	0.649
LEADER2	0.603	0.588
LEADER3	0.684	0.674
LEADER4	0.687	0.640
LEADER5	0.601	0.610
LEADER6	0.643	0.580
LEADER7	0.603	0.523
LEADER8	0.641	0.562
CHANGE1	0.481	0.335
CHANGE2	0.716	0.657
CHANGE3	0.722	0.716
CHANGE4	0.751	0.708
CHANGE5	0.702	0.660
CHANGE6	0.670	0.590
CHANGE7	0.588	0.488
CHANGE8	0.601	0.535
CHANGE9	0.571	0.531
COMMUNI1	0.556	0.464
COMMUNI2	0.580	0.557
COMMUNI3	0.608	0.612
COMMUNI4	0.614	0.613
COMMUNI5	0.606	0.507
COMMUNI6	0.614	0.539
MOTIVAT1	0.340	0.219
MOTIVAT2	0.586	0.580
MOTIVAT3	0.635	0.573
MOTIVAT4	0.535	0.491
MOTIVAT5	0.637	0.667
POLICY1	0.608	0.508
POLICY2	0.595	0.514
POLICY3	0.558	0.493

	Initial	Extraction
POLICY4	0.562	0.521
POLICY5	0.530	0.491
RESOURC1	0.647	0.621
RESOURC2	0.653	0.673
RESOURC3	0.655	0.613
CONFLIC1	0.662	0.587
CONFLIC2	0.670	0.613
CONFLIC3	0.663	0.624
CONFLIC4	0.630	0.588
CONFLIC5	0.605	0.555
CONFLIC6	0.649	0.564
TOOL1	0.558	0.440
TOOL2	0.353	0.184
TOOL3	0.424	0.291
TOOL4	0.397	0.223

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	34.115	31.014	31.014	33.619	30.563	30.563	9.403	8.548	8.548
2	4.987	4.534	35.548	4.702	4.275	34.838	6.237	5.670	14.218
3	4.675	4.250	39.798	4.219	3.835	38.673	6.076	5.523	19.742
4	3.117	2.834	42.632	2.730	2.482	41.155	4.759	4.327	24.069
5	2.709	2.463	45.094	2.276	2.069	43.224	4.671	4.246	28.315
6	2.073	1.885	46.979	1.504	1.367	44.591	4.160	3.782	32.097
7	1.959	1.781	48.760	1.547	1.406	45.998	3.984	3.622	35.718
8	1.902	1.729	50.489	1.382	1.256	47.254	3.949	3.590	39.308

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
5567.773	3895	.000

Rotated Factor Matrix

	Factor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
CAPABI11	0.716							
CAPABI9	0.695							
CAPABI10	0.667							
HUMAN5	0.661							
CAPABI8	0.656							
HUMAN3	0.637							
CAPABI7	0.613							
CAPABI6	0.600							
HUMAN2	0.554							
CONFLIC3		0.667						
CONFLIC5		0.635						
CONFLIC4		0.634						
CONFLIC2		0.626						
CONFLIC6		0.612						
CHANGE3			0.641					
CHANGE4			0.641					
CHANGE2			0.628					
LEADER8			0.624					
LEADER6			0.609					
CHANGE5			0.583					
LEADER5			0.576					
LEADER7			0.570					
HOST4				0.601				
HOST1				0.585				
HOST5				0.577				
HOST3				0.575				
REVISE2				0.551				
ACTION6					0.896			
ACTION5					0.856			
ACTION4					0.854			
ACTION2					0.796			
ACTION3					0.783			
ACTION7					0.775			
ACTION1					0.609			
CULTURE6						0.656		
CAPABI1						0.636		
CULTURE5						0.552		
OBJECT4							0.743	
OBJECT5							0.741	
OBJECT6							0.626	
OBJECT3							0.614	
MOTIVAT4								0.607
MOTIVAT5								0.606
MOTIVAT3								0.586
MOTIVAT2								0.872

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3	4	5	6	7	8
1	0.468	0.328	0.346	0.312	0.065	0.291	0.298	0.247
2	0.022	-0.019	-0.041	-0.088	0.991	-0.021	0.013	-0.028
3	-0.365	0.490	0.371	-0.079	0.016	-0.155	-0.453	0.286
4	0.663	-0.182	0.184	-0.210	-0.034	0.067	-0.501	0.076
5	0.288	0.386	-0.531	0.034	-0.054	-0.293	0.072	-0.251
6	-0.006	-0.003	-0.180	0.479	0.057	0.116	-0.566	-0.227
7	-0.141	0.184	-0.300	-0.350	-0.016	0.624	-0.082	-0.028
8	0.016	0.151	-0.432	0.229	0.020	0.227	-0.156	0.434

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

DATE: 12/16/2009
TIME: 16:12

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

Covariance Matrix

	x1	x3	x6	x8	x2	x4
x1	0.32					
x3	0.19	0.36				
x6	0.20	0.20	0.35			
x8	0.17	0.19	0.16	0.39		
x2	0.15	0.19	0.16	0.19	0.35	
x4	0.20	0.17	0.18	0.16	0.17	0.34
x5	0.04	0.02	0.03	0.03	0.03	0.00
x7	0.21	0.18	0.20	0.17	0.16	0.21

Covariance Matrix

	x5	x7
x5	0.37	
x7	0.04	0.44

Number of Iterations = 3

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

x1 = 0.20*x3 + 0.23*x6 + 0.23*x4 + 0.18*x7, Errorvar.= 0.15 , Rý = 0.52
(0.037) (0.039) (0.039) (0.034) (0.0097)
5.47 5.99 5.99 5.27 15.91

x3 = 0.20*x8 + 0.30*x2 + 0.19*x4 + 0.13*x7, Errorvar.= 0.21 , Rý = 0.42
(0.039) (0.042) (0.045) (0.037) (0.013)
5.01 7.02 4.13 3.47 15.91

x6 = 0.28*x3 + 0.11*x2 + 0.21*x4 + 0.21*x7, Errorvar.= 0.20 , Rý = 0.44
(0.042) (0.042) (0.044) (0.037) (0.012)
6.66 2.75 4.77 5.65 15.91

x8 = 0.39*x2 + 0.19*x4 + 0.15*x7, Errorvar.= 0.26 , Rý = 0.33
(0.044) (0.050) (0.042) (0.016)
8.84 3.76 3.54 15.91

Reduced Form Equations

x1 = 0.13*x2 + 0.34*x4 + 0.0*x5 + 0.27*x7, Errorvar.= 0.18, Rý = 0.44
(0.020) (0.040) (0.034)
6.52 8.69 7.83

x3 = 0.37*x2 + 0.22*x4 + 0.0*x5 + 0.16*x7, Errorvar.= 0.22, Rý = 0.39
(0.040) (0.045) (0.038)
9.28 4.91 4.20

x6 = 0.22*x2 + 0.27*x4 + 0.0*x5 + 0.25*x7, Errorvar.= 0.21, Rý = 0.39
(0.040) (0.045) (0.038)
5.49 6.08 6.70

x8 = 0.39*x2 + 0.19*x4 + 0.0*x5 + 0.15*x7, Errorvar.= 0.26, Rý = 0.33
(0.044) (0.050) (0.042)
8.84 3.76 3.54

Covariance Matrix of Independent Variables

	x2	x4	x5	x7
x2	0.35			
	(0.02)			
	16.01			
x4	0.17	0.34		
	(0.02)	(0.02)		
	9.82	15.91		
x5	0.03	0.00	0.37	
			(0.02)	
			16.02	
x7	0.16	0.21	0.04	0.44
	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.03)
	8.30	10.93	3.02	15.97

Covariance Matrix of Latent Variables

	x1	x3	x6	x8	x2	x4
x1	0.32					
x3	0.19	0.36				
x6	0.20	0.20	0.35			
x8	0.14	0.19	0.14	0.39		
x2	0.14	0.19	0.16	0.19	0.35	
x4	0.20	0.17	0.18	0.16	0.17	0.34
x5	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.00
x7	0.21	0.18	0.20	0.17	0.16	0.21

Covariance Matrix of Latent Variables

	x5	x7
x5	0.37	
x7	0.04	0.44

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 9
Minimum Fit Function Chi-Square = 16.82 (P = 0.052)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.96 (P = 0.049)
Chi-Square Difference with 1 Degree of Freedom = 1.82 (P = 0.18)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 7.96
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.020 ; 23.64)

Minimum Fit Function Value = 0.033
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.016
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.00 ; 0.047)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.042
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0021 ; 0.072)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.63

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.14
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.12 ; 0.17)
ECVI for Saturated Model = 0.14
ECVI for Independence Model = 5.45

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 2739.42
Independence AIC = 2755.42
Model AIC = 70.96
Saturated AIC = 72.00
Independence CAIC = 2797.31
Model CAIC = 212.34
Saturated CAIC = 260.51

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.32
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 658.07

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0076
Standardized RMR = 0.021
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.25

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
x1	x8	11.2	0.11
x8	x1	10.9	0.19

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
x8	x1	9.4	0.03
x3	x3	8.7	0.24
x8	x1	10.0	0.03
x8	x3	9.2	-0.08
x4	x8	9.1	-0.09
x7	x1	11.4	-0.19
x7	x3	7.9	0.16
x7	x8	10.9	-0.11
x7	x4	11.7	0.35
x7	x7	12.9	0.73

Time used: 0.016 Seconds

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวทวีวรรณ อินดา

ที่อยู่ 30/4 หมู่ 9 ตำบลเบิกไพร อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110
โทรศัพท์มือถือ 081-5018694
E-mail: taweewan@su.ac.th

ที่ทำงาน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์
ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
โทรศัพท์ (034) 255800

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2536 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

พ.ศ.2546 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2548 ศึกษาต่อปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2537 นักวิชาการศึกษา 3 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2539 นักวิชาการศึกษา 4 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2542 นักวิชาการศึกษา 5 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2544 นักวิชาการศึกษา 6 คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2547 นักวิชาการศึกษา 7 หัวหน้างานบริการการศึกษา
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ.2549-ปัจจุบัน นักวิชาการศึกษาชำนาญการ 8 หัวหน้างานจัดการศึกษา
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร