

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร มีรูปแบบและกระบวนการหลากหลายขั้นตอน ฉะนั้น การมีส่วนร่วมในการดำเนินการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารบุคคลให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของชาติให้มีความคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล พร้อมทั้งใช้เป็นกรอบช่วยให้เกิดการร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานกันเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และช่วยองค์กรให้สามารถปรับกลไกการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวสอดคล้องกับสถานการณ์อีกด้วย

1.1 แนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วม

ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วยเสมอ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์หรือการดำเนินงานได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น และการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การ ในหลาย ๆ สถานการณ์การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เนื่องจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิด และร่วมอภิปรายกัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การต่อต้านลดลง ในขณะเดียวกันทำให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่องานมากขึ้น

โดยการศึกษาเป็นภารกิจของทุกคน และสังคมต้องให้ความสนใจระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและสถาบันต่าง ๆ ในสังคมด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ (บุญดิ่ง อุ่นแก้ว, 2537) คือ

1. ความสนใจและความกังวลร่วมกัน เกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญเห็นพ้องด้วยกัน กลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้มุ่งไปสู่การรวมกลุ่มวางแผนและลงมือกระทำร่วมกัน

3. การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชน ไปในทิศทางที่พึงสนองตอบความเห็นของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา (People Participation for Development) ได้รับการยอมรับและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในงานพัฒนาทุกภาคส่วน หรือในลักษณะเบญจภาคี ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และประชาชน รวมพลังกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายของแนวคิดของการมีส่วนร่วมไว้หลายมิติ ดังต่อไปนี้

Bertcher (1994) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ปฏิบัติงาน และรับผลประโยชน์ของการพัฒนานั้น ๆ การมีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักถึงสถานการณ์ของเขา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การกำหนดและการดำเนินการของประชาชนเอง

Erwin (อ้างใน ยุพาพร รูปงาม, 2545) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิดตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุน ติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

The International Association for Public Participation (2006 อ้างถึงใน เกรย์ตัน, เจมส์แอล., 2551) ได้ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีการให้ความหมายของคำนิยามหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน 7 ข้อดังนี้

1. ประชาชนควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ อันเกี่ยวข้องกับการกระทำที่มีผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึงคำสัญญา ที่จะเปิดโอกาสให้ข้อเสนอแนะของประชาชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
3. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารเข้าใจถึงจุดสนใจ (Interests) ต่าง ๆ ของผู้มีส่วนร่วมและสนองตอบความต้องการในกระบวนการของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด
4. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนแสวงหาและเอื้อให้เกิดการเข้าร่วมของประชาชนที่จะได้รับผลกระทบ
5. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน นำผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมพิจารณาว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
6. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีข้อมูลที่พวกเขาต้องการเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
7. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารกับผู้เข้าร่วม ถึงวิธีการที่ความคิดเห็นของพวกเขาจะมีผลต่อการตัดสินใจอย่างไร

จามะรี เชียงทอง (2549) กล่าวว่า พจนานุกรมอังกฤษฉบับ Oxford (Oxford English Dictionary:OED) ได้ให้คำนิยาม “การมีส่วนร่วม (Participation)” ไว้ว่า เป็นการมีส่วนร่วม (ร่วมกับคนอื่น) ในการกระทำบางอย่างหรือบางเรื่อง หากอธิบายความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ในทาง

วิชาการ จะหมายถึงความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม เป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) เข้าไปช่วยเหลือ (Contribution) และมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งจะเกิดขึ้นทุกระดับของสายบังคับบัญชาใน 3 ลักษณะ คือ มีการช่วยเหลือ มีการให้อำนาจ และมีขอบเขตภาระงาน

เฉลียว บุรีภักดี และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนาเข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2551) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ว่าเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ

ทวีศักดิ์ นพเกษตร (2542) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเกี่ยวข้องด้านจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนั้นเป็นเหตุเร้าใจให้ทำการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย ซึ่งจะต้องมีเงื่อนไขของการมีส่วนร่วมกลุ่มอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ประชาชนต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม
2. ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วม
3. ประชาชนต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม

ทำนอง ภูเกิดพิมพ์ (2551) การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้ง ยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะการมีส่วนร่วมทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และทัศนคติมากขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

นเรศ สงเคราะห์สุข (2541) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนในลักษณะที่เป็นกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนถึงสุดกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ยุพาพร รูปงาม (2545) ให้ความหมายการมีส่วนร่วม (participation) ซึ่งสอดคล้องกับอรอนพ อุ๋นอก (2538) ว่าเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมากจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ จะต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมปฏิบัติการนั้น ๆ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมาร่วมกันได้ ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมด หรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่ม หรือในนาม

กลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้น องค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความสำเร็จเปลี่ยนแปลงได้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2543) การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการซึ่งนำเอาความห่วงกังวล ความต้องการ และความเชื่อหรือค่านิยมของสาธารณชนเข้ามาประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545) ได้ให้แนวคิดว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การ ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องหากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

แสง รัตนมงคลมาศ (2541) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการซึ่งประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมของสังคมและประชาชนที่เข้าร่วมได้ใช้ความพยายามบางอย่างส่วนตัว เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน ตลอดจนทรัพยากรของตนในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย หรือด้านการดำเนินงานตามนโยบายในการร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการ และการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีเหตุผล 3 ประการด้วยกัน คือ

- 1. มีจุดร่วมในอุดมการณ์เดียวกัน (Common Ideology)
2. มีจุดร่วมในผลประโยชน์ (Common Interest)
3. บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Personality)

อรทัย กักผล (2549) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนเข้าไปร่วมกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระในทางความคิด มีความรู้ความสามารถในการกระทำ และมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมต่อกิจกรรมนั้น ๆ โดยที่การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด

จากความหมายของการมีส่วนร่วมดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการดำเนินการของบุคคล หรือกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ ผ่านองค์การ (organization) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบด้วยความสมัครใจ เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตนเองและส่วนรวมในทุกด้าน อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองได้

1.3 รูปแบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

จินตนา สุจจันท์ (2549) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบโครงการ เริ่มตั้งแต่ร่วมศึกษาปัญหาและความต้องการ ร่วมหาวิธีแก้ปัญหา ร่วมวางแผนนโยบายและแผนงาน ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และร่วมปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และร่วมประเมินผลโครงการ

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง (Nongenuine Participation) เป็นการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน โดยเฉพาะเข้าร่วมในการปฏิบัติตามโครงการที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว เช่นการเข้าเป็นสมาชิก หรือการร่วมเสียสละแรงงาน

เฉลียว บุรีภักดี และคณะ (2545) กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมมีลักษณะดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (marginal participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกัน ฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่า หรือมีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่า

2. การมีอำนาจแบบบางส่วน (partial participation) รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยที่รัฐไม่รู้จักความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้น การมีส่วนร่วมก็เพียงแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น

3. การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (full participation) เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหา ความต้องการ การตัดสินใจในแนวทางการแก้ปัญหา และความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย

1.4 การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) ว่าเป็นกระบวนการทรงสนในการพัฒนาที่พยายามส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเกิดพลังอย่างสร้างสรรค์ทั้งทางความคิด การทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการพัฒนาของทุกฝ่าย โดยเฉพาะบทบาทภาครัฐที่จะไม่เป็นผู้สั่งการอีกต่อไป แต่จะต้องทำบทบาทเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับคนในชุมชนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเกิดการเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น โดยมีหลักการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งประกอบด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน คือ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิม และกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้คนได้มีส่วนร่วมสูงสุด (maximum participation) และบรรลุงานสูงสุด

1.5 กระบวนการ / ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดเชิงระบบที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนหลายประการ ซึ่งมีผู้เสนอความคิดเห็นไว้หลายคน เช่น Shadid, W.A. & Van KoinGsveld, P.S. (1992) กล่าวว่า กระบวนการของการมีส่วนร่วมมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็นชอบ และความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

Cohen and U[hoff. (1980) ได้กำหนดการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งประกอบด้วยการริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจกำหนดนโยบายจากความต้องการ และการตัดสินใจปฏิบัติการอาจจะเป็นการตัดสินใจในช่วงระยะเวลาเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม หรือการตัดสินใจในช่วงการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วมโครงการโดยให้การสนับสนุนด้านการบริหาร การประสานความร่วมมือ รวมทั้งการลงมือปฏิบัติการด้วยแรงงาน แรงเงิน และการสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) เป็นการร่วมกันที่จะรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น หรือการมีส่วนร่วมต่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการร่วมกันควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนเข้าไปแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

โกวิท พวงงาม (2545) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการพัฒนาควรมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา กล่าวคือถ้าหากยังไม่สามารถทราบถึงปัญหา และไม่เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาย่อมไร้ประโยชน์ เพราะจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเหล่านั้น

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม การวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้รู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการนำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถคิดต้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดี หรือได้รับประโยชน์หรือไม่ อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไป จึงอาจจะประสบความยากลำบาก

นภาพร หะวรานนท์ และคณะ (2543) กล่าวว่า จากการศึกษาเพื่อหาคำตอบอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียน เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากปรากฏการณ์ในชุมชนพบกระบวนการมีส่วนร่วมมี 8 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนร่วมดำเนินการ
2. การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในชุมชน
3. การสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้มีส่วนร่วม
4. การสร้างกิจกรรม
5. การต่อรองเพื่อการดำเนินการ
6. การร่วมกันดำเนินการ
7. การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ
8. การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

บัณฑ อ่อนดำ (อ้างถึงใน พิชชา บัวแย้ม, 2547) ได้กำหนดขั้นตอนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นการริเริ่มการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา/สาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของชุมชน และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของชุมชนด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผนในการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จะใช้

ขั้นตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นส่วนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน โดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ จากองค์กรภาคีพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ซึ่งเป็นทั้งการได้รับผลประโยชน์ทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ

ขั้นตอนที่ 5 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินว่าการที่ประชาชนเข้าร่วมพัฒนาได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด การประเมินอาจประเมินแบบย่อย (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ หรืออาจประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวมยอด

สถาบันวิจัยสังคม และสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545) ได้จัดประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอิงพัฒนาการของโครงการพัฒนาเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

ภารกิจที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation in Planning) อันได้แก่ การที่ประชาชนมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ นับตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลโครงการ

ภารกิจที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Participation in Implementation) อันได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ และการประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ภารกิจที่ 3 การมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ (Participation in Utilization) อันได้แก่ การนำเอากิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะในด้านการเพิ่มระดับการพึ่งตนเอง และการควบคุมทางสังคม

ภารกิจที่ 4 การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ (Participation in Benefit-Sharing) อันได้แก่ การแจกจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างยุติธรรม

ภารกิจที่ 5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) อันได้แก่ การให้ประชาชนได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขในลำดับต่อไป

นอกจากนี้สำนักงานมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545) ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการพัฒนา 5 ขั้น คือ

1. ขั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในชุมชน ตลอดจนกำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

2. ขั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ

วัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่ใช้

3. ขั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์โดยการสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือเข้าร่วมบริหารงาน ประสานงาน และดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. ขั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนา หรือยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

5. ขั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่าการพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

1.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาย่อมก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เนื่องจากเกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา และสร้างความเจริญให้กับชุมชนหรือหมู่บ้านของตนผ่านกิจกรรมกระบวนการทำงานตามโครงการ เป็นการสะท้อนถึงความจริงใจของรัฐที่มีต่อการสนับสนุนให้ประชาชนมีเสรีภาพในการตัดสินใจและกำหนดชะตากรรมของท้องถิ่นของตน เป็นช่องทางสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ถูกต้องตรงประเด็น เป็นการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการสร้างข้อตกลงที่เกิดจากการยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะในกระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นเสมือนเวทีในการเรียนรู้ที่มีประโยชน์อย่างมาก เป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรักท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความรู้สึกรักเป็นเจ้าของผลงาน

การมีส่วนร่วม มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารและการทำงานของผู้บริหารและหน่วยงานเป็นอย่างมาก ซึ่ง สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีประโยชน์หลายประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

2. การมีส่วนร่วมมีผลทางจิตวิทยา คือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น

3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมการปรับปรุงและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

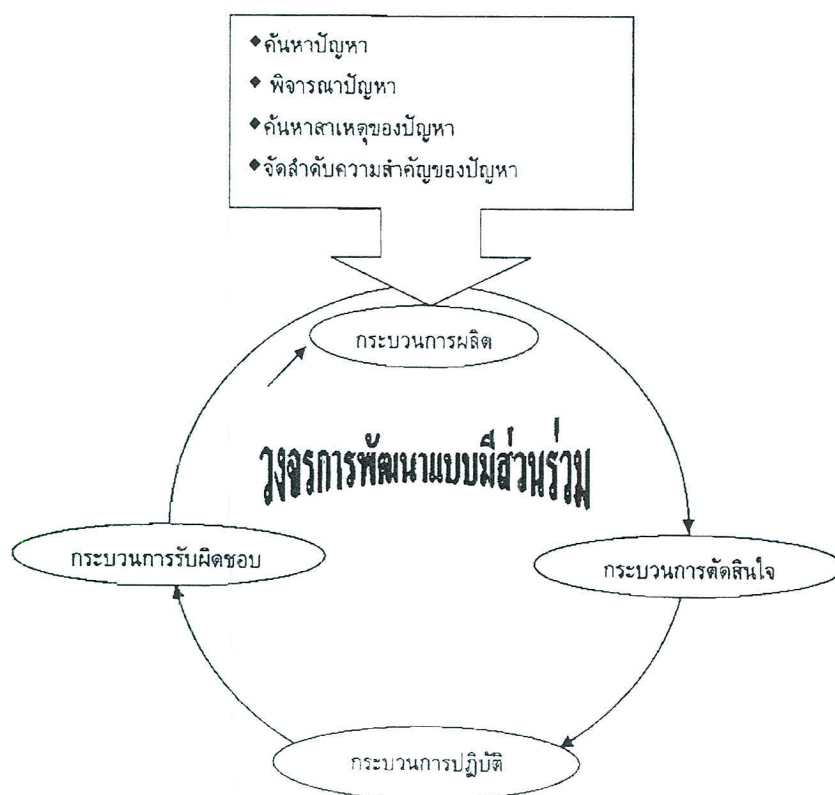
1.7 ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

บุคลากรในองค์กรอาจมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ ทั้งการมีส่วนร่วมโดยตรง มีการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรือการมีส่วนร่วมทางอ้อมผ่านตัวแทนที่เข้าไปทำงานแทนตน การมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพต่อการทำงานเป็นทีม แต่ก็มีข้อจำกัดในตัวเอง คือ ในทางปฏิบัติทำได้

ยาก และอาจล้มเหลวได้ง่ายหากนำมาใช้ไม่เหมาะสม ดังนั้นหากต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับสูง ควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ คือ การสร้างเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรโดยตรง มีความจริงใจต่อกัน ควรยึดเกณฑ์โดยใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมาตัดสินมากกว่าการใช้เกณฑ์ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรช่วยเหลือ เข้าใจ และตระหนักถึงข้อจำกัดของบุคลากรแต่ละคน ควรมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร ควรมีการฝึกฝนอบรมบุคลากร มีการปรับระบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากร มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรปรับตัวให้เหมาะสมกับงานและผู้บริหาร ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ บุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพในครอบครัว ระดับการศึกษา ระดับสังคม อาชีพ รายได้ แหล่งที่มาของรายได้ลักษณะการจ้างงาน ระยะเวลา และระยะทางจากโครงการปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความสลับซับซ้อนทางเทคโนโลยี ความต้องการทรัพยากร ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ ความเป็นไปได้ของผลประโยชน์ ความรวดเร็วของผลประโยชน์ที่ได้รับ ผลประโยชน์ที่จัดสรรได้ การเชื่อมต่อโครงการ ความยืดหยุ่นของโครงการ ความสะดวกในการเข้าไปบริหารจัดการ ความครอบคลุมของการบริหารจัดการ ปัจจัยทางกายภาพ การเมือง สังคม วิวัฒนาการต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรอาจมีข้อจำกัดในตัวเอง ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เช่น ผู้บริหาร บุคลากร นโยบาย สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงจรการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : เฉลียว บุรีภักดี และคณะ (2545)

ในขณะที่ Roger (อ้างใน อำภรณ์ ช่างเกวียน ,2540) กล่าวว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลตัดสินใจเข้าร่วมกระทำการกิจกรรมใหม่ ๆ ในชุมชน หรือยอมรับสิ่งใหม่ ๆ คือการติดต่อสื่อสารและลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้น ๆ

1. ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร เป็นวิธีการที่ผู้ส่งข่าวสารใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 ช่องทางสื่อสารมวลชน (Mass Media Channel) เป็นวิธิต่างในการถ่ายทอดข่าวสารที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร และสื่อประเภทอื่น ๆ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้ แพร่กระจายข่าวสาร และสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลได้

1.2 ช่องทางสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Channel) เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลเพื่อถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ สถานภาพทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ รายได้ และความสามารถเฉพาะอย่าง รวมถึงระดับการศึกษา

นอกจากนี้ มีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยในการสร้างหรือเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบเปิด มีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชนและมีการตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านประชาชน ที่มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม มีสำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงรูปแบบกลุ่มองค์กร เครือข่ายและประชาสังคม

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม กระตุ้น สร้างจิตสำนึก และผู้เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนา สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรและร่วมเรียนรู้กับสมาชิกชุมชน

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกภาครัฐทั้งในระบบนโยบาย มาตรการ และระดับการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา สนับสนุนกิจกรรมที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น มีการติดตามผลและการให้การสนับสนุนในภายหลัง

2. ด้านประชาชน มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม สำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ รวมทั้งมีการสร้างพลังเชื่อมโยงในรูปแบบ กลุ่ม องค์กร เครือข่าย และประชาชน

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนา และองค์กรพัฒนา มีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนาสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร ตลอดจนร่วมเรียนรู้กับสมาชิกกลุ่ม

4. ปัจจัยจูงใจ คือ การได้รับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา หรือโครงการ ได้สนองตอบความต้องการของประชาชน

โต สมบูรณ์ (2543) กล่าวสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมว่า ส่วนใหญ่มาจากความผูกพันในชุมชน การต้องการความช่วยเหลือ หรือการพัฒนาชุมชนตนเอง และแรงจูงใจจากผู้นำชุมชน หรืออื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมต่อชุมชนของตนเอง การทำงานเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเงื่อนไขที่สำคัญคือ

1. การมีส่วนร่วมนั้นต้องเกิดจากความเต็มใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ปัญหาในเรื่องนั้น ๆ

2. กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานเสรีภาพ อิสระภาพ ที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกในการมีส่วนร่วมหรือไม่ ข้อสำคัญคือการมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่เกิดจากการบังคับใด ๆ (อรทัย ก๊กผล, อ้างในสถาบันพระปกเกล้า, 2536)

ปัจจัยในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนตามความเห็นของ ปรัชญา เวสารัชช์ (2528) ตามที่ได้กำหนดเป็นแนวทางในการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชนบทดังนี้

1. ปัจจัยในตัวบุคคล ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง อาจเป็นความรู้สึก ความคิด ความคาดหวัง ความต้องการ ความสำนึก ที่มีส่วนทำให้บุคคลเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรม

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ แรงผลักดันทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง

2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ หรือที่มนุษย์สร้างขึ้น อันสามารถแตะต้องสัมผัสได้ เช่น ภาวะน้ำท่วม ฝนแล้ง ถนนหนทางไม่ดี ลักษณะขาดแคลนสาธารณูปการ เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ลักษณะการผลิต การจำหน่าย การประกอบอาชีพ เทคโนโลยีการผลิต ภาวะว่างงาน ความรู้ในการผลิต บทบาทพ่อค้าคนกลาง ราคาสินค้า ภาวะหนี้สิน เป็นต้น

2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ลักษณะทางวัฒนธรรม ประเพณี กระบวนการทางสังคม โครงสร้างทางสังคม (เช่น การแบ่งกลุ่ม การแบ่งชนชั้นในสังคม) บทบาทผู้นำในชุมชน สถานภาพทางสังคม ซึ่งอาจมีผลส่งเสริมหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม

2.4 สภาพแวดล้อมทางการเมือง การปกครอง และความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ รูปแบบลักษณะทางการเมือง การปกครอง บทบาทข้าราชการ ปัญหาโจรผู้ร้าย ผู้ก่อการร้าย นโยบาย และแนวทางปฏิบัติของรัฐบาลในการบริหารและปกครอง เป็นต้น

การที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วม นอกจากการปลูกฝังจิตสำนึกแล้ว จะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ซึ่งควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวย รวมทั้งการสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบเปิด มีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และมีการตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านประชาชนที่มีจิตสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม จิตสำนึกต่อความสามารถ และภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงในรูปกลุ่มองค์กร เครือข่ายและประชาสังคม

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม กระตุ้นสร้างจิตสำนึก เอื้ออำนวยการบวกรการพัฒนา สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร และร่วมเรียนรู้กับสมาชิกชุมชน

ไพบูลย์ เจริญทรัพย์ (2534) กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. นักพัฒนาต้องมีความเข้าใจในเนื้อหา และกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของประชาชน
2. ประชาชนต้องเป็นผู้ตัดสินใจเริ่มกิจกรรมของตนเอง
3. การได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิค วิทยาการ ข้อมูลข่าวสาร การประสานงาน และอุปกรณ์ที่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับ อคิน รพีพัฒน์ (2531) ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านนักพัฒนาจะต้องมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีให้กับชุมชน นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงผู้นำท้องถิ่นและผลประโยชน์ ด้วย

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2536) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนา คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง ความพร้อมของบุคคลที่จะเข้าไปทำงาน และให้ประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการยอมรับศักดิ์ศรีของประชาชน การมีความเชื่อและเคารพในตัวประชาชน การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น รวมถึงการกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
2. ปัจจัยด้านการบริหาร ควรมีความยืดหยุ่นในการนำระเบียบราชการมาปฏิบัติ
3. ปัจจัยด้านโครงสร้างชุมชน ประกอบด้วย
 - 3.1 ลักษณะความสัมพันธ์ของชุมชน ถ้าเป็นชุมชนที่มีลักษณะปฐมภูมิ จะมีการมีส่วนร่วมดีกว่าชุมชนที่มีประชาชนมาจากหลายแห่งหรือที่มีความสัมพันธ์กันแบบทุติยภูมิ
 - 3.2 โครงสร้างของประชากรชุมชน
 - 3.3 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม
 - 3.4 ค่านิยมของชุมชน
 - 3.5 คุณภาพของประชากร เช่น ฐานะ รายได้ การศึกษา ถ้าดีจะมีความตื่นตัว
 - 3.6 โครงสร้างของอำนาจ หมายถึง บุคคล หรือกลุ่ม ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มในชุมชน เช่น ผู้นำชุมชน ซึ่งโดยมากมักมีฐานะดี มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่า
 - 3.7 ลักษณะการตั้งถิ่นฐานของชุมชน ถ้าชุมชนตั้งถิ่นฐานเป็นกลุ่มจะทำให้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันมากกว่าชุมชนที่กระจัดกระจาย
 - 3.8 ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของชุมชน ชุมชนที่มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและความต้องการของชุมชนดีกว่าชุมชนที่ขาดทรัพยากรและมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) (อ้างใน ไชยชนะ สุทธิวรชัย, 2535) ได้เสนอปัจจัยพื้นฐานในการระดมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ จากสภาพความเป็นจริงการเข้าร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ทั้งในแง่การเข้าร่วมแรง ร่วมทรัพยากร หรืออื่น ๆ จะมีเหตุผล 2 ประการ คือ การมองเห็นว่าตนจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนในสิ่งที่ตนทำไป ซึ่งถือเป็นเรื่องของการกระตุ้นให้เกิดสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

2. ปัจจัยโครงสร้างของช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม แม้ว่าคนส่วนมากจะเห็นประโยชน์ของการเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนา แต่ไม่อาจจะเข้ากิจกรรมได้ เนื่องจากไม่เห็นช่องทางของการเข้าร่วมหรือเข้าร่วมแล้วไม่ได้รับผลดังที่คาดหวังไว้ เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมกันนั้น มิได้มีการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ กฎระเบียบแบบแผน ลักษณะการทำงาน เงื่อนไขการเข้าร่วม เป็นต้น ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางในการเข้าร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คน และทุก ๆ กลุ่มในชุมชน มีโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยการเข้าร่วมอาจจะอยู่ในรูปของการมีตัวแทน หรือการเข้าร่วมโดยตรง

2.2 ควรมีเวลากำหนดที่ชัดเจน เพื่อผู้เข้าร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขของตนเองได้ตามสภาพเป็นจริงของตน

2.3 กำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีดังนี้ (จิต นิลพานิช และกุลธนา พงศธร, 2532)

1. หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชนโดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

2. หลักการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์และความคิดจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

3. หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การให้การศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษา อบรม โดยให้ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

5. หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้ดี

6. หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

อรรถัย กักผล (2552) ในการทำงานเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหรือหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจและตั้งใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องนั้น

2. กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค และขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

3. การมีส่วนร่วมต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพ อิสรภาพที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกหรือจัดให้มีการมีส่วนร่วมหรือไม่ ข้อสำคัญคือ การมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่เกิดจากการบังคับหรือขู่เข็ญจากผู้ที่เหนือกว่า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจกำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ สามารถ

กำหนดการดำรงชีวิตได้ด้วยตนเองให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาศักยภาพของประชาชน/ชุมชน ในด้านภูมิปัญญา ทักษะ ความรู้ความสามารถ การจัดการ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเป็นอิสระ เน้นการทำงานในรูปกลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมอย่างชัดเจน ไม่มีการบังคับ มีเสรีภาพ มีความเสมอภาค โดยจะต้องกระตุ้นให้ประชาชนรับรู้ข่าวสาร รวมทั้งให้ความรู้ ต้องมีความเคารพ มีความเชื่อ สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนร่วมตระหนักในปัญหา ร่วมแก้ปัญหา และร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน

1.8 ปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง จากการศึกษาประเด็นปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า

1. ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ และเจ้าหน้าที่ อบต. ขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผน ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์และความสำคัญในการจัดทำแผน การจัดทำแผนเน้นโครงสร้างพื้นฐาน เล่นพรรคเล่นพวก ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ไม่อบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนแก่เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้เกี่ยวข้อง

2. เจ้าหน้าที่ ข้าราชการกระทรวง ขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ในการจัดทำแผน การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความกระตือรือร้น ไม่เสียสละ ไม่อุทิศตนอุทิศเวลา ทำตัวเหินห่างไม่ใกล้ชิดประชาชน รวมทั้งเจ้าหน้าที่มีน้อย โยกย้ายบ่อยครั้ง

3. ผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เห็นประโยชน์ความสำคัญ ไม่เข้าใจขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผน ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ขาดจิตสำนึก ขาดความรับผิดชอบ ขาดวิสัยทัศน์ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดประสบการณ์ ขาดความคิดเชิงระบบ ไม่กล้าตัดสินใจ แยกแยกขัดแย้ง ขาดความสามัคคี แสวงหาประโยชน์ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ไม่รู้จักสิทธิหน้าที่ บทบาท ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนและการมีส่วนร่วม ขาดจิตสำนึก ไม่กระตือรือร้น มีความขัดแย้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่กล้าแสดงออก ไม่เสียสละเวลา การจัดทำแผนหลายหน่วยงานต่างคนต่างทำ ข้ำซ้อนทำให้ประชาชนเบื่อหน่าย เวลาในการประชุมไม่เหมาะสม รีบร้อน โครงการส่วนใหญ่เน้นโครงสร้างพื้นฐาน

5. งบประมาณมีจำกัด โครงการมีมาก ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทุกโครงการ ทำให้ประชาชนเบื่อหน่าย เสนอของงบประมาณโครงการไม่ได้ตามที่ขอ การนำแผนโครงการไปปฏิบัติไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการพึ่งพาตนเอง การจัดทำแผนและโครงการในลักษณะของงบประมาณโครงการที่ชุมชนทำเองมีน้อย

สมชาติ ประสมเพ็ชร (2548) ศึกษาการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาชนบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี จากการศึกษาประเด็นปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีที่สำคัญตามลักษณะกลุ่มปัญหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาเกี่ยวกับคน ได้แก่

1.1 การขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

1.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.3 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีน้อย ขาดความรู้ และขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชัยยุทธ รัตนปทุมวรรณ (2544) ที่เสนอว่า การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีประชาคม และการนิเทศติดตามผล เป็นกระบวนการหนึ่งที่พัฒนาความรู้ การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดีขึ้น และทำให้ปัญหาของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลลดน้อยลง ซึ่งสามารถนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ต่อไป

2. ปัญหาเกี่ยวกับเงิน ได้แก่

2.1 ไม่มีค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมให้กับผู้มีส่วนร่วม (บุคลากรภายนอก) ในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

2.2 งบประมาณสำหรับโครงการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีจำกัด รวมทั้งงบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนามีจำกัด

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

3. ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่

3.1 วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีจำกัด และไม่ทันสมัย

3.2 การขาดเอกสารคู่มือในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้มีเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งมีข้อมูลและความพร้อมสำหรับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่

4.1 ขาดรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาฯ ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และต่อเนื่อง

4.2 หน่วยงานต่าง ๆ ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

4.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาฯ ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาฯ ให้เกิดความเข้าใจง่าย

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีเอง เกิดความเข้าใจและตระหนักในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีเพิ่มขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้น หรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องมีการจัดทำแผนและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Bateman and Snell (1999) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลัก เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากทัศนะในวงกว้าง เพื่อวางแผนความสามารถ ทรัพยากรภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

Goodstein and others (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ คือการจำลองการบริหารกลยุทธ์

Strickland (1977) ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความบ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่จะช่วยขึ้นนำ ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน การปรับระบบการบริหารจัดการ และการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต และไม่ใช่เป็นเรื่องของการตัดสินใจทำอะไรในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะส่งผลต่อไปในอนาคต หรือช่วยผู้บริหารลดความเสี่ยงในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรเลือกในการขับเคลื่อนตัวเองจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่จุดหมายในอนาคต ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรในการที่จะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกด้วย การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนในลักษณะองค์รวมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไข เพื่อการป้องกันปัญหา เพื่อการรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสิ่งสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ก็คือสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ทำได้จริง

ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี (2542) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรก้าวเดินไปในอนาคตอย่างมั่นใจ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูล หรือระดมสมอง แล้วเขียนแผนออกมา

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เน้นที่การสร้างภาพที่ดี และสอดคล้องระหว่างกิจการกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องและมีผลกระทบถึงกัน ขั้นตอนที่สำคัญว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจหรือจุดมุ่งหมายของกิจการ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข ต้องป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สุรินทร์ สุนาพันธ์ (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ระยะยาวของส่วนราชการ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมแนวทางการดำเนินงาน การประเมินผลความสำเร็จ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของส่วนราชการ ซึ่งจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น แผนกลยุทธ์ จึงเป็นแผนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยชี้แนะการดำเนินงานขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยชี้แนะแนวทางการติดตามความก้าวหน้า และช่วยปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง วิธีการหรือวิธิดำเนินการหรือเทคนิคการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการอันแยกขาดในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือก ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง

กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ ได้ให้คำนิยามไว้ในหนังสือเรื่อง Strategy Map : แผนที่ยุทธศาสตร์ว่า สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งยุทธศาสตร์

ไม่ใช่งานประจำ แต่หมายถึงการพัฒนางานประจำหรือการสร้างงานใหม่ ทั้งนี้การที่องค์กรจะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละองค์กรก็จะไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน ในขณะที่ถ้าเป็นหน่วยราชการ ความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า “แผนกลยุทธ์” คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้ ส่วน “การวางแผนกลยุทธ์” นั้น เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง (แผนกลยุทธ์คืออะไร, ออนไลน์ 2556 : 23 กุมภาพันธ์)

นอกจากนี้ การที่จะกระทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์มาขับเคลื่อนแผนด้วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 ประการให้ได้ครบและสมบูรณ์ ซึ่งได้แก่

1. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now ?) ซึ่งเครื่องมือที่น่าจะตอบคำถามนี้ได้ดี คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่รู้จักกันว่า SWOT Analysis
2. ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) ซึ่งก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และ
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?) ซึ่งก็คือการแปลงยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปว่า แผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถไปสู่จุดหมายในอนาคต โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรในการที่จะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้

2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงมองไปข้างหน้าภายใต้สภาวะทรัพยากรโดยเฉพาะงบประมาณที่จำกัด รูปแบบในการดำเนินกิจกรรมจากปัจจุบันสู่อนาคต กลไกวิธีการ ต้องสามารถทำให้องค์กรคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นแผนระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันในการทำงานและการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองความต้องการของคนใน

สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ จึงมีดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผน ที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหาร ภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ออกระเบียบ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูปราชการ

4. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์ แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่นำข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็น ข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ ที่ช่วยให้เกิดการริเริ่ม สร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนการพัฒนาที่ยั่งยืน

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การจัดทำ แผนกลยุทธ์ช่วยพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารในทุกระดับ ให้มีการติดต่อกันตลอดทั้งองค์การ นอกจากนี้การรวมข้อมูลจากส่วนสำคัญ ๆ ทั้งหมดขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ยังทำให้ผู้บริหาร ทุกคนเข้าใจการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็น โอกาสใหม่ ๆ ขององค์การได้ดีกว่าการจัดทำแผนประเภทอื่น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนต่างจัดทำแผนของ ตนเองโดยลำพัง

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผน กลยุทธ์เป็นการพิจารณาเริ่มจากวิสัยทัศน์องค์การ ที่ต้องการจะให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส และวิธีการ ที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด อนาคตต้องการจะ ไปที่ใด และทำอย่างไรจึงจะไปถึง

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตาม แผน และการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสม โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

David Fred R. (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)
2. จุดแข็ง และจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)
3. การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้อง
2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ
3. มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่
4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

1. มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์ห้องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์ เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง
3. เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว
4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศ หรือเป็นแผนที่อยากได้ มากกว่าแผนที่ทำได้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. การมีส่วนร่วมและการยอมรับจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ผู้ดำเนินการวางแผน ช่วยให้กระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้ขั้นตอนเป็นไปตามกำหนด หรือราบรื่น และกระตุ้นให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นอิสระสร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งทางความคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วหาข้อสรุปให้ได้
4. ework (Paper Work) เกี่ยวกับการวางแผนให้เหลือเท่าที่จำเป็น ใช้เวลาส่วนใหญ่กับการคิดวางแผนเป็นหลัก แผนต่าง ๆ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมทั้งนำมาเผยแพร่
5. ไม่ควรยึดกระบวนการต่าง ๆ ตายตัว ควรให้การจัดทำแผนเป็นไปอย่างคล่องตัว โดยมุ่งเน้นเนื้อหาสาระ สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อม สมรรถนะองค์กร กับการจัดวางทิศทางกลยุทธ์ได้
6. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถ้าต้องใช้ดุลยพินิจก็ควรต้องใช้เทคนิค SWOT ประกอบ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ มาสนับสนุน

2.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการที่นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น จึงได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้าน

สังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้รับบริการ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการการประสานประสาน และเปลี่ยนแปลง

Thompson and Strickland (1995) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้อง

พยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Wheelen and Hunger (2002) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย

2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants)

2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of suppliers)

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The threat of substitute products or services)

2.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The degree of rivalry among existing competitors)

3. การจัดท่ากลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันสอดคล้องสัมพันธ์กัน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ในการเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ

1.1 การกำหนดแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ การเตรียมการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่จะกำหนดแนวทาง หรือเลือกประยุกต์วิธีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะพิจารณาและทำความเข้าใจความตกลงร่วมกัน

1.1.1 วัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องเกิดจากการระดมสมองของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร ให้มีความเข้าใจสถานการณ์ มีการเสนอและยอมรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน

1.1.2 ลักษณะของแผนกลยุทธ์ จะเน้นความสำคัญที่กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ทั้งมีการขึ้นนำการดำเนินงานซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จะต้องรู้ และเข้าใจขอบข่ายการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างแท้จริง และจะต้องมีความคาดหวังถึงอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงาน

1.1.3 เงื่อนไขในการกำหนดทางเลือกของแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งทางสมมติฐานทางวิชาการและแนวคิดทางวิชาการ

1.1.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) คือการหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งเป็นภาวะการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน และสภาพการณ์ในอนาคตตามเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมสามารถวิเคราะห์ได้หลายครั้งในภาวะการณ์ที่ต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง

1.1.5 ปัจจัยสนับสนุนและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

1.1.6 การกำหนดเครือข่ายและแนวทางการประสานงาน คือการกำหนดเลือกสรรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการประสานงานกับองค์กร และผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยทั่วไปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน คือการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร องค์กร วิธีการบริหารจัดการ บุคลากร งบประมาณ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ส่วนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก คือการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแต่ละภารกิจ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ใด จะทำให้สามารถประมวลสภาวะแวดล้อม เพื่อการเลือกแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก จำเป็นต้องลำดับความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงข้อจำกัดทางทรัพยากร องค์กรจะเลือกสรรทรัพยากรและ ยุทธศาสตร์ที่มีสภาวะแวดล้อมเอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และคุ้มค่าแก่การพัฒนา

2. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าประสงค์ร่วม คือ เป้าหมายปลายทางที่กลุ่ม หรือองค์กรกำหนด ร่วมกัน และเป็นตัวนำพาให้คนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เนื้อหาการ ยกร่างเป้าประสงค์มีประเด็นหลัก ๆ 3 ประเด็น คือ

2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ชี้ให้เห็นถึงความคาดหวังในอนาคตขององค์กรจะต้อง มีการทบทวนข้อมูล สถานการณ์ การพิจารณาสภาวะแวดล้อมหลากหลายด้านอย่างมีเหตุผล การ รวบรวมข้อเสนอวิสัยทัศน์กลุ่มย่อย และการยกร่างวิสัยทัศน์

2.1.2 การกำหนดภารกิจ โดยเริ่มจากผู้บริหารองค์กร ผู้เชี่ยวชาญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันหารือ ซึ่งอาจจะมีคำถามที่ช่วยให้ชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทที่มีต่อสังคมคืออะไร ซึ่ง ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วย ต่อจากนั้นควรพิจารณาความเป็นไปได้ และความ สมเหตุสมผล ประการสุดท้าย การร่างภารกิจขององค์กรโดยระบุถึงเงื่อนไขและค่านิยมหลักที่เป็น แนวทางในการปฏิบัติ

2.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก มักทำโดยการยกร่างวัตถุประสงค์ขึ้นมา ก่อน ว่า องค์กรต้องการจะทำอะไร แคไหน เมื่อไร ซึ่งมักมีพื้นฐานมาจากความต้องการส่วนตัวของผู้กำหนด วัตถุประสงค์ แต่โดยทั่วไปวัตถุประสงค์หลักควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ แปลงจากวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์ บอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะดำเนินการ ควรเป็นข้อความสั้น ๆ ชัดเจน และเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ สามารถประเมินผลได้

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทาง ปฏิบัติที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ผ่านการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ ตลอดจนการกำกับ การดำเนินงานอย่างเหมาะสมขององค์กร ในขั้นนี้จะแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/โครงการ และการร่างผังความสัมพันธ์ของแผนงาน/โครงการ

2.3 การกำหนดกลไกผลักดันการดำเนินการ กลไกผลักดันการดำเนินงานเป็นเครื่องมือ ที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าไว้ การวางแผนกลยุทธ์ยังต้องเสนอแนะในส่วน ของเครื่องมือหรือกลไกด้วย การกำหนดกลไกผลักดันการดำเนินการเป็นการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อทบทวนกลไก กฎ ระเบียบ ฯลฯ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

3. ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ซึ่งการติดตามประเมินผล คือกระบวนการวิเคราะห์เงื่อนไข และสถานการณ์ขององค์กร ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังสิ้นสุดโครงการ เมื่อเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ผู้ประเมินต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลให้ชัดเจนเพื่อใช้ประกอบในการกำหนดข้อมูล ตัวชี้วัด ดัชนี ตลอดจนวิธีการที่จะติดตาม ประเมินผล รวมทั้งการกำหนดดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานเพื่อประเมินความสำเร็จของแผน ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

3.1 ประเภทของการติดตามประเมินผล แบ่งเป็น ก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการ ปฏิบัติงาน และภายหลังสิ้นสุดโครงการ

3.2 เครื่องมือและเทคนิคในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ตัวชี้วัดการประเมินผล ซึ่งต้องให้คำหรือบอกคุณลักษณะที่ชัดเจน และเงื่อนไขด้านเวลาและสถานที่ ซึ่งต้องระบุสถานภาพที่จะวัดเพื่อเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

3.3 การประเมินผลผลลัพธ์การดำเนินงาน ผู้ประเมินต้องใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลการดำเนินงาน (Output) และผลกระทบ (Outcome) ซึ่งผลการดำเนินงานจะแบ่งการประเมินเป็น 2 ระยะเช่นกัน คือ ผลกระทบระยะสั้น และผลกระทบระยะยาว

3.4 การติดตามประเมินผลมีความสำคัญเบื้องต้น คือการวิเคราะห์ให้ได้ดัชนีซึ่งจะใช้เป็นตัววัดค่าความก้าวหน้าและผลสำเร็จของแผนงาน ประเมินผลที่ดีต่อการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน

ปัญญา นิลจันทร์ (2547) กล่าวถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ว่าเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) วิธีการวิเคราะห์จะมีการแบ่งเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) และปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นการวิเคราะห์บริบท (Contextual Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรควรจะมีการประชุมชี้แจงให้ทุกคนทราบถึงเหตุผลความจำเป็น ตลอดจนทักษะที่จำเป็น ที่ต้องใช้ในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ตามแนวปฏิบัติที่เคยดำเนินการมาก่อน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ข้อสังเกตในการดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วย (การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, หน้า 174-187)

1. การวางแผนกลยุทธ์

1.1 การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร

การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรแต่ละประเภทย่อมแตกต่างกันไป สถานการณ์เดียวกันอาจส่งผลในเชิงลบกับบางองค์กร และอาจส่งผลในเชิงบวกกับบางองค์กร เช่น เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย ส่งผลลบให้แก่ธุรกิจโดยทั่วไปเพราะผู้ซื้อเริ่มมีกำลังซื้อลดลง มีแนวโน้มที่จะลดการใช้จ่ายลง ดังนั้นประเด็นที่ต้องรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์อย่างน้อยควรพิจารณาถึง

1.1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร เช่น ปีที่จัดตั้งและเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1.2 งาน / โครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน / โครงการ

1.1.3 แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร

1.1.4 ระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บท / แผนระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระบวนการวางแผน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงาน/โครงการ และกระบวนการปรับแผน

1.1.5 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย และการแปลงนโยบายสู่แผนงานและงาน/โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่าง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

1.1.6 อิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนต่อไปในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ (Analysis) จากนั้นจึงนำเอาผลการวิเคราะห์มาทำการสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอต่อความต้องการขององค์กรแล้ว ข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกจะได้รับการวิเคราะห์ว่าเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร จัดว่าเป็น โอกาส สภาพแวดล้อมที่ส่งผลในด้านลบแก่องค์กร จัดว่าเป็น ภัยอุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปอาจพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพสังคม การเมือง และกฎหมาย และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอาจพิจารณาจากแรงผลักดัน 5 ประการของ Michael E. Porter คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขาย หรืออาจพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่องค์กรควรศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจจัดวางทิศทางขององค์กรหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยควรประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยอาจพิจารณาถึงสถานภาพของอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนามาถึงขั้นใดแล้ว เพิ่งเป็นช่วงเริ่มต้นเกิดอุตสาหกรรมใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ซื้อสินค้าหรือบริการในราคาสูง หรืออยู่ในช่วงที่มีการแข่งขันรุนแรงแล้ว มีคู่แข่งมากมายหรือกำลังอยู่ในช่วงถดถอย หรือมีคู่แข่งหลายราย อาจศึกษาสภาพการแข่งขันโดยพิจารณาถึง Strategic Group ว่าตำแหน่งทางการตลาดของคู่แข่งแต่ละรายแบ่งเป็นกลุ่มได้หรือไม่ อย่างไร

2. ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรกลุ่มต่าง ๆ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เช่น

2.1 ลูกค้าและตลาด *ข้อมูลที่ควรพิจารณา* เช่น กลุ่มของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กร ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า ลักษณะและพฤติกรรมของผู้ซื้อสินค้าและรับบริการ การยอมรับของผู้ซื้อสินค้าหรือผู้รับบริการต่อองค์กร ปริมาณการสั่งซื้อ ความถี่ในการใช้บริการ โอกาสในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ รายได้ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

2.2 ผู้ขายวัสดุ ผู้ส่งมอบ ข้อมูลที่ควรพิจารณา เช่น จำนวนผู้ขายวัสดุ ผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบวัสดุ หรือบริการให้แก่องค์กรได้ ลักษณะเฉพาะของวัสดุหรือบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ปริมาณและคุณภาพของวัสดุ ความตรงต่อเวลาในการส่งวัสดุ ความซื่อสัตย์ของผู้ขายวัสดุ

2.3 พนักงาน ข้อมูลที่ควรพิจารณา เช่น ปริมาณแรงงานในแต่ละสาขาวิชา ทักษะของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ อัตราเงินเดือนที่กำหนดในตลาด ค่าจ้างรายวันขั้นต่ำที่กำหนดโดยกฎหมาย การพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพของบุคลากร

2.4 กลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ข้อมูลที่ควรพิจารณา ข้อมูลทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคมวัฒนธรรม และการเมือง ตลอดจนชุมชนผู้รับผลกระทบจากโครงการ งานต่าง ๆ ขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

2.5 กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการให้บริการ และความร่วมมือในการให้บริการทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งทัศนคติของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล การกระจายอำนาจสู่ระดับท้องถิ่น การรักษาพยาบาลตามหลักสุขภาพดีถ้วนหน้า การต่อต้านของกลุ่มผลประโยชน์ หรือองค์กรอิสระต่าง ๆ

โอกาส (OPPORTUNITY)	ภาวะคุกคาม (THREAT)
สังคมและวัฒนธรรม (1) (2)	สังคมและวัฒนธรรม (1) (2)
เทคโนโลยี (1) (2)	เทคโนโลยี (1) (2)
เศรษฐกิจ (1) (2)	เศรษฐกิจ (1) (2)
การเมืองและกฎหมาย (1) (2)	การเมืองและกฎหมาย (1) (2)

ตารางที่ 2.1 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
ที่มา : หนังสือ “การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”,
รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ

1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน จะได้รับการวิเคราะห์ว่าเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้ค่าขนส่งต่ำกว่าคู่แข่ง จัดว่าเป็นจุดเด่น สภาพแวดล้อมที่ส่งผลในด้านลบแก่องค์กร เช่น อัตราการลาออกของพนักงานสูงทำให้ต้องเสีย

ทรัพยากรในการสรรหาและพัฒนาพนักงานสูง จัดว่าเป็น จุดด้อย ทั้งนี้การจะระบุว่าเป็นจุดด้อยหรือจุดเด่นควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถใช้วิธีดังนี้

1.2.2.1 การวิเคราะห์โดย VRIO Framework โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เช่น สิทธิบัตร ความชำนาญ กระบวนการ ทักษะ ความรู้ แล้ววิเคราะห์ว่าทรัพยากรเหล่านั้น VRIO หรือไม่

1) V (Value) หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าในการรับรู้ของลูกค้า เช่น พนักงานขององค์กรบริการได้อย่างสุภาพรวดเร็ว สำนักงานใกล้บริเวณที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสะดวกต่อการบริการ

2) R (Rareness) หมายถึง ทรัพยากรนั้นหาได้ยากในคู่แข่ง เช่น พนักงานที่มีทักษะชำนาญงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย ฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

3) I (Imitability) หมายถึง ทรัพยากรนั้นถูกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ยาก เช่น เทคโนโลยีการผลิตที่เป็นความรู้อยู่เฉพาะขององค์กร ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบลอกเลียนได้ยาก

4) O (Organization) หมายถึง ทรัพยากรนั้นได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือได้รับการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

หากวิเคราะห์พบว่าทรัพยากรเป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้น แสดงว่าเป็นจุดเด่นขององค์กร แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้นเลยแสดงว่าเป็นจุดด้อยขององค์กร

1.2.2.2 การวิเคราะห์โดย Value-Chain โดยพิจารณาว่าการส่งต่องานระหว่างกันมีความเชื่อมโยงกัน เช่นเดียวกับห่วงโซ่ที่แต่ละห่วงก็สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ จนท้ายสุดคือส่งมอบถึงมือผู้บริโภค

จุดแข็ง/จุดเด่น	จุดอ่อน/จุดด้อย
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1) (2) (3)	โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1) (2) (3)
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1) (2) (3)	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1) (2) (3)
บุคลากร (1) (2) (3)	บุคลากร (1) (2) (3)
ประสิทธิภาพทางการเงิน (1) (2) (3)	ประสิทธิภาพทางการเงิน (1) (2) (3)
วัสดุอุปกรณ์ (1) (2) (3)	วัสดุอุปกรณ์ (1) (2) (3)
การบริหารจัดการ (1) (2) (3)	การบริหารจัดการ (1) (2) (3)

ตารางที่ 2.2 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
ที่มา : หนังสือ “การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”,
รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ

1.2.3 การประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน

ในขั้นตอนนี้ ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรจะถูกนำมาสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยเริ่มต้นจากการประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบ จากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรก็จะถูกนำมาสังเคราะห์เพื่อประเมินสภาพภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยในด้านต่าง ๆ ของ

องค์กร ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการส่งเสริมและเผยแพร่

ต่อจากนั้น ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน ว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวะการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน ข้อสำคัญเกี่ยวกับวิธีการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การกำหนดให้สถานการณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่มีต่อตัวองค์กรเองและที่มีต่อสังคมในภาพรวมเป็น Dependent Variable ส่วนชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก และชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในเป็น Independent Variables ซึ่งจะต้องทำการศึกษาความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในชุดตัวแปรนั้น แล้วชั่งน้ำหนัก (Trade-off) ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด และเป็นตัวแปรร่วมให้กับตัวแปรอื่น ๆ โดยอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นผลที่ได้รับโดยตรง และได้รับผลกระทบจากปัจจัยสาเหตุด้วยการใช้ Causal Model หรือใช้ความเชื่อมโยงทางตรรกะ (Logical Linkage) ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมกับการกำหนดภารกิจขององค์กรต่อไป

ขั้นตอนและแบบฟอร์มการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

1. วิเคราะห์องค์กรโดย SWOT Analysis เพื่อตอบคำถามว่า “ปัจจุบันหน่วยงานมีศักยภาพการพัฒนายู่จุดไหน” (ตามตารางวิเคราะห์ 2.3)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S	W
O	O (SO) รุกไปข้างหน้า	(WO) พัฒนา
T	T (ST) สร้างพันธมิตร	(WT) ปรับเปลี่ยน

ตารางที่ 2.3 แบบฟอร์มการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน หาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (Weakness) โดยใช้กรอบของ 4 M ตามตารางวิเคราะห์ 2.4

ปัจจัย	การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)	การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknees)
1. คน (Man)		
2. เงิน (Money)		
3. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Materal)		
4. วิธีปฏิบัติงาน (Method)		

ตารางที่ 2.4 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยใช้กรอบของ PEST (ตามตารางวิเคราะห์ 2.5)

ปัจจัย	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. นโยบาย / การเมือง (Policy)		
2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic)		
3. สภาพสังคม ความเชื่อ วัฒนธรรม (Social)		
4. เทคโนโลยี (Technology)		

ตารางที่ 2.5 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.3 แต่ละกลุ่มเลือกอันดับสูงสุดของ SWOT มาประเภทละ 5 อันดับ แล้วนำเสนอผลงานกลุ่มย่อย

1.4 สรุปเป็น SWOT ขององค์กร โดยเลือกมาประเภทละ 5 อันดับ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย S1-S5 , W1-W5 , O1-O5 , T1-T5 (ตามตารางที่ 2.6)

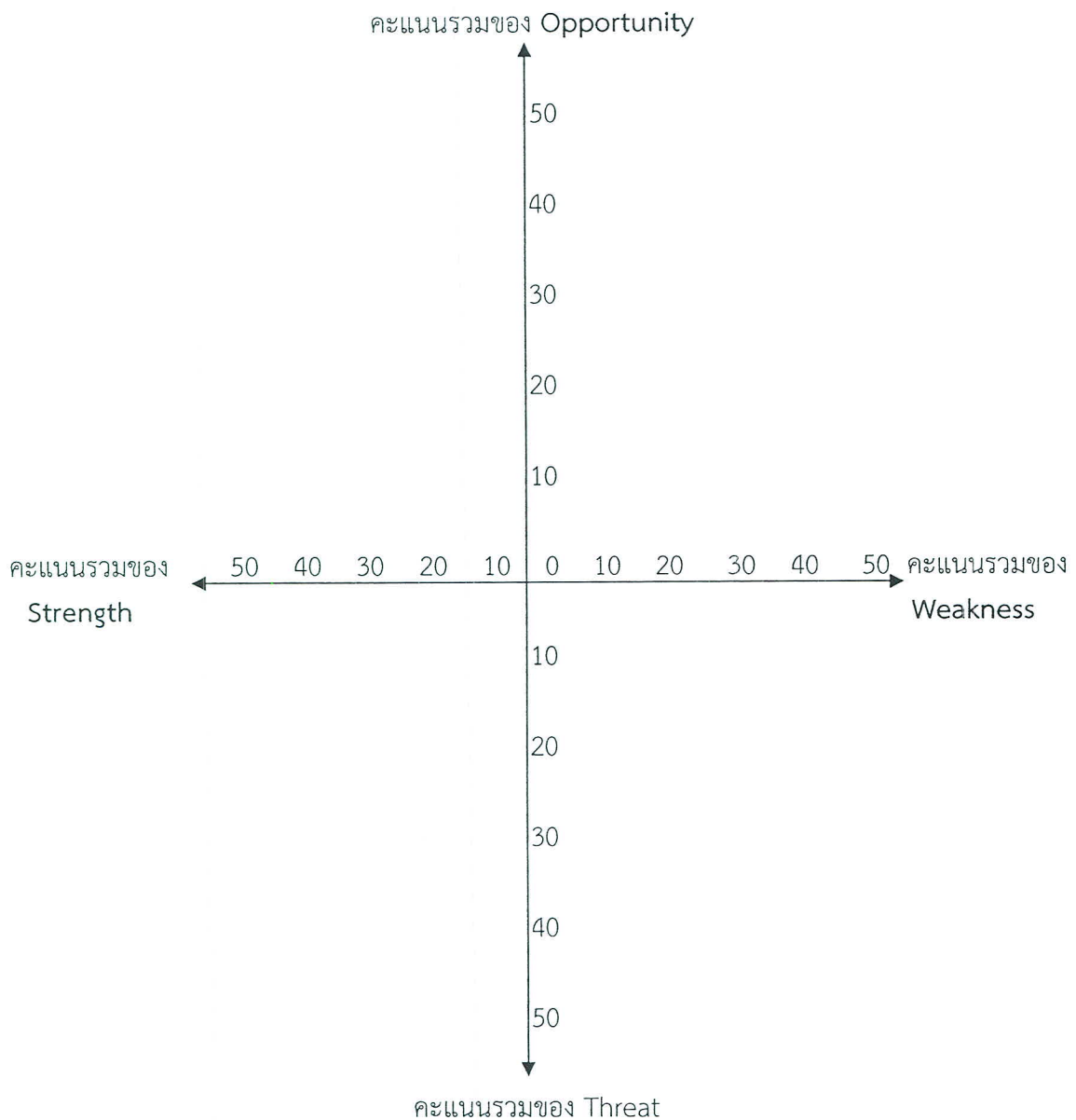
1.5 ให้คะแนนโดยจับเป็นคู่ๆ ระหว่าง S คู่กับ W และ O คู่กับ T โดยมีคะแนนรวมคู่ละ 10 คะแนน S1 คู่กับ W1 , O1 คู่กับ T1 เป็นต้น (ตามตารางที่ 2.6)

ลำดับจุดแข็ง	คะแนน	ลำดับจุดอ่อน	คะแนน	รวม
S ₁		W ₁		
S ₂		W ₂		
S ₃		W ₃		
S ₄		W ₄		
S ₅		W ₅		
คะแนนรวม S ₁ – S ₅		คะแนนรวม W ₁ – W ₅		

ลำดับโอกาส	คะแนน	ลำดับอุปสรรค	คะแนน	รวม
O ₁		T ₁		
O ₂		T ₂		
O ₃		T ₃		
O ₄		T ₄		
O ₅		T ₅		
คะแนนรวม O ₁ – O ₅		คะแนนรวม T ₁ – T ₅		

ตารางที่ 2.6 แบบฟอร์มตารางคะแนน SWOT matrix
ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.6 นำค่าคะแนนที่ได้มากำหนดตำแหน่งในกราฟ เพื่อค้นหาศักยภาพในการพัฒนาองค์กร (ตามภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 กราฟกำหนดตำแหน่งเพื่อค้นหาศักยภาพการพัฒนาขององค์กร

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

2. ทบทวน และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และกลุ่มย่อย
3. กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic) ขององค์กร โดยใช้แนวทางของ SWOT matrix

1.3 การจัดวางทิศทางขององค์กร

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จที่องค์กรอยากเห็นในอนาคต (To Be) ทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องการจะเห็นร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จนั้นในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และเป็นภาพความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอก

ภารกิจ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (What to Do) กำหนดบทบาทขององค์กรที่ตั้งใจจะทำในระยะเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงสินค้าหรือบริการขององค์กร ผู้รับบริการ เทคโนโลยี หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goal หรือ Organizational Objective) เป็นข้อความที่ระบุผลประโยชน์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย (For Whom) หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจ

1.4 การกำหนดกลยุทธ์

หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์

1.4.1 ข้อควรระวังในการกำหนดกลยุทธ์

1.4.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการประมวลผล และใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่วิเคราะห์ว่าเป็น โอกาส ภัยอุปสรรค จุดเด่น หรือจุดด้อยขององค์กรนั้น ควรตระหนักอยู่เสมอว่าข้อมูลเหล่านั้นอาจสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้หลากหลาย

1.4.1.2 กลยุทธ์ต้องสามารถรองรับ และมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ทั้งวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้น ภายหลังจากกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ต้องเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในทิศทางที่กำหนด

1.4.1.3 กลยุทธ์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

2. การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ผ่านมา ได้ผ่านกระบวนการคิดและวิเคราะห์แล้วว่า จะเป็นแนวทางที่นำมาให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางที่วางไว้ ซึ่งการจะดำเนินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไว้หรือกำลังดำเนินการอยู่เดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ย่อมขึ้นอยู่กับทิศทางที่องค์กรวางไว้และกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก

การปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ประกอบด้วย

2.1 การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างขององค์กร

2.2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

2.3 การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน กิจกรรมที่บุคลากรรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์

จะเห็นว่าหากทิศทางขององค์กร และกลยุทธ์กำหนดไว้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดย

ดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น อาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรมาก หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น ในกรณีภาครัฐอาจส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป ซึ่งในกรณีภาครัฐอาจลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำในลักษณะ Privatization เป็นต้น

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นยังไม่มีรายละเอียดมากพอที่ผู้รับมอบหมาย หรือผู้รับผิดชอบจะสามารถลงมือปฏิบัติได้ จำเป็นต้องกระจายงานออก โดยทั่วไปจะกระจายกิจกรรมออกในรูปของแผนปฏิบัติงาน ผู้จัดแผนปฏิบัติงานมักเป็นผู้บริหารในระดับที่รับผิดชอบที่รูปแบบลักษณะของแผนปฏิบัติการ อาจแตกต่างกันไป แต่อย่างน้อยควรระบุข้อมูลที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน ได้แก่

1. รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ โดยมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีลำดับก่อนหลังที่สะดวกต่อการดำเนินงานและสมเหตุสมผล

2. ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม โดยขอบเขตของกิจกรรมที่รับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนกัน และไม่มีกิจกรรมใดที่ขาดผู้รับผิดชอบ

3. ช่วงเวลาที่ดำเนินการ โดยปกติเพื่อลดความสับสนในการนำไปใช้งาน มักจัดทำในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อให้เห็นช่วงเวลาดำเนินกิจกรรม การเหลื่อมซ้อนของช่วงเวลา เนื่องจากบางกิจกรรมอาจดำเนินการในช่วงเวลาเดียวกันแต่คนละผู้รับผิดชอบ หรือบางกิจกรรมต้องรอให้อีกกิจกรรมหนึ่งเสร็จสิ้นก่อนจึงดำเนินการได้

4. ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น งบประมาณรวม งบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัดสำหรับแผน ตัวชี้วัดของกิจกรรม เป้าหมายของแผน เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม อุปกรณ์ หรือทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกิจกรรม การติดตามผลการดำเนินการ เป็นต้น

หลังจากกำหนดแผนปฏิบัติการจากผู้รับผิดชอบแล้ว จะมีการเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดการสอดประสานกันระหว่างแผนปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเกิดการมุ่งเน้นในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแต่ละแผนอย่างเหมาะสมทั้งกำลังคน เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และอื่น ๆ

ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามที่ระบุในแผนปฏิบัติงานทั้งหมด ต้องได้รับการสื่อสารถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้สมบูรณ์

สำหรับบางองค์กรร่วมสมัยนิยมใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการกระจายงานให้เกิดความสอดคล้อง และมุ่งเน้นไปตามทิศทางที่วางไว้ โดยทั่วไปจะพิจารณาจากมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และสุดท้ายคือ ด้านองค์กรและการเรียนรู้

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรทราบสภาพของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยทั่วไปในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ระหว่างการกำหนดแผนปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดของกิจกรรมการติดตามผล บรรจุเป็นกิจกรรมหนึ่งของแผนปฏิบัติงานด้วย หรือบางแห่งอาจจัดทำแผนสำหรับการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก ตลอดจนประเมินผลระหว่างแผนงาน (In-process Evaluation) และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน (Post-project Evaluation)

การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับ

1. ผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอน เช่น หากต้องดำเนินกิจกรรมการรวบรวม และศึกษาความต้องการของลูกค้าให้เสร็จสิ้นภายในเดือนเมษายน ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ จะต้องติดตามผลก่อนว่า ก่อนสิ้นเดือนเมษายนมีแนวโน้มว่าจะรวบรวมและศึกษาได้ทันตามกำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตามกำหนด ผู้รับผิดชอบจะได้แก้ไขและป้องกันปัญหาก่อน

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน ในการดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติงาน สามารถทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่ต้องดำเนินการจะป้องกันและแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ก่อน

3. เป้าหมายของกลยุทธ์ จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานแล้ว ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ องค์กรอาจมีแผนปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ 5 แผนปฏิบัติงาน โดยแต่ละแผนปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น ๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนปฏิบัติงานแล้ว สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

4. การทบทวนการบรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งทำในสิ่งที่เห็นว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ได้ บนพื้นฐานของข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่รวบรวมและวิเคราะห์โดยผู้บริหารขององค์กร หรือจากการระดมสมองของคณะทำงาน ดังนั้นทุกองค์ประกอบของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ล้วนแล้วสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งประเด็นที่สำคัญของการจัดการไม่ใช่เพียงแค่การวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้น แต่ต้องสามารถผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างมากเพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แรงด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมและทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานภายในองค์กรอาจจะมากจนไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและตระหนักถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ให้

เกิดการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการติดตามผลและทบทวนสถานการณ์เป็นระยะ ๆ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ วรจนา วัฒน (2540) พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน โดยวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชน สามารถทำให้มองปัญหาได้รอบด้าน มองปัญหาได้ตรงจุด เพราะประชาชนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง การแก้ปัญหาจึงทำได้ตรงจุด และพบว่า การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่ร่วมกันจัดทำขึ้นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ และเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน ความร่วมมือที่จะตามมาจะมีมาก ทำให้การปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จในที่สุด นอกจากนี้ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผน ยังเป็นการตรวจสอบและประเมินผลแผนโดยประชาชนอีกทางหนึ่งด้วย

กานต์ เสกขุนทด (2545) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) การศึกษาสภาพสถานศึกษา ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาคือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และการประเมินสภาพสถานศึกษา ปัญหาพบมากที่สุดคือ วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดประสบการณ์ในการประเมินสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้กำหนด ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การใช้คำสำนวนที่ใช้ในการเขียนพันธกิจไม่รัดกุม การกำหนดเป้าประสงค์ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ เป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ การกำหนดผลผลิตหลักที่ครอบคลุมเป้าหมายและครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์ ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ 4) การกำหนดตัวชี้วัด ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขณอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง โดยการศึกษาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน 3) พัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม 4) นำรูปแบบการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาไปทดลองใช้และประเมินผลการใช้แผน การศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง จัดทำแผนตามกระบวนการ และปฏิบัติตามการจัดทำแผนตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย แต่ยังขาดการดำเนินการเชิงคุณภาพ ขาดความรู้ และขาดข้อมูลเชิงลึกในการจัดทำแผน ขาดวิสัยทัศน์การทำแผนยุทธศาสตร์ของชุมชนและขาดการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชุมชนเข้ากับกระบวนการทำแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยสนับสนุนการทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเรียนรู้การทำงานร่วมกัน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ คุณภาพของผู้นำชุมชน การมีเครือข่ายบุคคล และเครือข่ายองค์กร สำหรับการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ขั้นสำรวจและเก็บข้อมูล 4) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล 5) ขั้นร่างแผน

6) ขั้นประชาพิจารณ์แผนและใช้แผน 7) ขั้นติดตามและประเมินผล ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนาทั้ง 7 ขั้นตอน ต้องมาจากปัญหาที่แท้จริงตามบริบทของชุมชน มีปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชน แกนนำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นมีส่วนร่วม ได้รับการสนับสนุนจาก อบต. ตลอดจนองค์กรภายนอก และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในการจัดทำแผน ส่วนการนำรูปแบบแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมไปทดลองปฏิบัติ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำแผน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แผนพัฒนาต้นแบบที่มาจากปัญหาของชุมชน การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำ แผนพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเห็นความสำคัญของการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

วันทิน ยศบันเทิง (2549) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนา หมู่บ้านจัดการสุขภาพ หมู่ที่ 3 บ้านแม่ระมาด อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า การมี ส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับการดำเนินงานน้อย แต่เมื่อพิจารณาราย มิติพบว่า มิติที่อยู่ในระดับการดำเนินงานน้อย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะทำ และวิธีการ ทำ (มิติการวางแผน) เนื่องจากที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเป็นผู้คิดให้ ชุมชนจะเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง สำหรับการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ตามความจำเป็นพื้นฐาน (มิติการรับประโยชน์) ชุมชนจะให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด การจัดการสุขภาพที่ต้องให้เฝ้าระวังหรือสร้างเสริมสุขภาพจะให้ความสำคัญน้อย ส่วนการดำเนินงานที่มีอยู่ในระดับที่มาก คือ ด้านการดำเนินงาน (มิติการดำเนินงาน) แต่ ก็ยังเป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะเข้าร่วมในกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ชี้แนะหรือร้องขอ อาจมีการ สั่งการโดยตรง หรือผ่านแกนนำในชุมชนเป็นผู้รับคำสั่งจากหน่วยงาน หรือจากส่วนกลาง ที่กำหนดให้ ปฏิบัติการมีส่วนร่วมในชุมชนได้ตระหนักและกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้ ก็จะส่งผลให้การ พัฒนาการจัดการสุขภาพยั่งยืน และจะทำให้ชุมชนมีสุขภาพดีได้ตามเจตจำนงขั้นพื้นฐาน

ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านจัดการสุขภาพ คือ ด้านการเข้าร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่องที่จะทำ และวิธีการทำ ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจ การประสานงาน ความร่วมมือ ความ ต่อเนื่อง ด้านการดำเนินงาน ปัญหาคือ ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่เหมาะสมตรงตามวิถีชีวิต ไม่ตรงตามความต้องการ ด้านการรับประโยชน์ ตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน การรับบริการสุขภาพในชุมชนที่ไม่เหมาะสม และสิทธิในการรับบริการประกัน สุขภาพ โดยแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านฯ สรุปคือ ต้องสร้างเครือข่าย แกนนำชุมชน การประสานงานเครือข่าย การพัฒนาศักยภาพเครือข่าย การร่วมประชุมเพื่อให้ชุมชนร่วม วิเคราะห์หาแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องโดยให้ชุมชน กำหนดรูปแบบกิจกรรมด้วยชุมชนเอง

สมชาติ ประสมเพชร (2548) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาชนบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี โดยการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้ ผู้ที่มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีทุกฝ่าย มาเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การเตรียมการในการจัดทำ แผนพัฒนา การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนา ท้องถิ่น การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น การ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น และการ อนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นกรอบการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ผู้มีส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีส่วนร่วมในบางขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น ขั้นตอนการอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น และขาดการมีส่วนร่วมในหลายขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ คือ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา ขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผน ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น

2. ปัญหาอุปสรรคและความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ส่วนใหญ่ขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดการอบรม ขาดทักษะ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ขาดการมีส่วนร่วมในหลายขั้นตอน ขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และงบประมาณมีจำกัด อีกทั้ง ไม่มีคำตอบแทนหรือเชิญประชุมให้กับกรรมการ ตลอดจนเอกสารคู่มือเกี่ยวกับการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอ ขาดรูปแบบการจัดทำแผนที่ชัดเจน และขาดการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ต่อเนื่องและแพร่หลาย

3. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

3.1 ด้านความรู้ เกณฑ์การชี้วัด (ดัชนี) ความสำเร็จ (KPI) ของการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ คะแนนทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ หลังการฝึกอบรมต้องมากกว่าร้อยละ 75 และมากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ด้านการมีส่วนร่วม เกณฑ์การชี้วัด (ดัชนี) ความสำเร็จ (KPI) ของการพัฒนาการมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ คะแนนทดสอบการมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ หลังการฝึกอบรมต้องมากกว่าร้อยละ 75 และมากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทาง และวิธีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ให้แก่ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี โดยการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทั้ง 9 ขั้นตอน รวมทั้งจัดเตรียมเอกสาร รูปแบบ และคู่มือที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาให้เพียงพอ

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี โดยใช้เทคนิคและวิธีการอบรมในลักษณะบรรยาย ตอบข้อซักถาม ส่วนแนวทางและวิธีการ

พัฒนาด้านอื่น ๆ เช่น การประสานกับส่วนกลางเรื่องงบประมาณ ค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุม รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนา และการประชาสัมพันธ์เรื่องเกี่ยวกับแผนพัฒนา ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ ควรพิจารณาและดำเนินการพัฒนาตามความเร่งด่วนและความเหมาะสมต่อไป

6. การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีผลทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนามากขึ้น นอกจากนั้น ประสพการณ์จากการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ที่ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปได้