

การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา



นางนงค์นุช เพ็ชรขุนทด

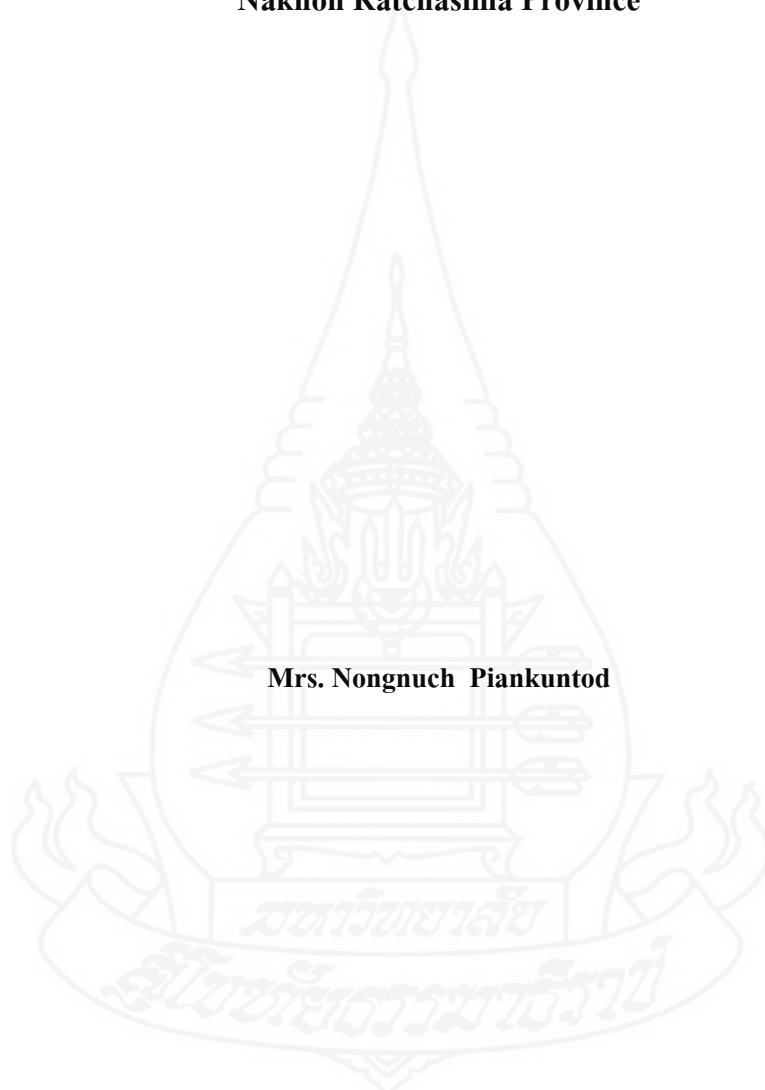
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

Strategic Administration of Sub-District Administrative Organizations

Nakhon Ratchasima Province

Mrs. Nongnuch Piankuntod



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

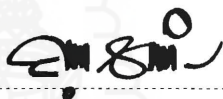
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

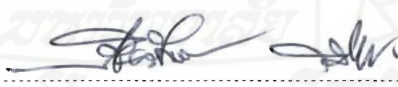
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา
ชื่อและนามสกุล นางนงคันธ์ เพียรขุนทด
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา

ผู้วิจัย นางนงคัมภุช เพ็ชรขุนทด รหัสนักศึกษา 2493009878

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา (2) เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมาโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและ (3) ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 5,970 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบด้วยค่าทีและวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า (1) องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยรายด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา และ (3) แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตำบลจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานส่วนท้องถิ่นควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลและส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างความสามัคคีภายในชุมชน

คำสำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา

Thesis title: Strategic Administration of Sub-District Administrative Organizations
Nakhon Ratchasima Province

Researcher: Mrs. Nongnuch Piankuntod; **ID:** 2493009878; **Degree:** Master of
Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor;
(2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the practice level of strategic administration of sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province; (2) to compare the practice levels of strategic administration of sub-district administrative organizations Nakhon Ratchasima province as classified by personal factors; and (3) to study guidelines for improvement of the practice of strategic administration of sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province.

The research population comprised of 5,970 personnel in sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province. The research sample consisted of 375 personnel selected from the above-mentioned sub-district administrative organizations. A questionnaire was employed as the instrument for data collection. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and t-test and one-way analysis of variance for hypothesis testing.

Research finding showed that (1) the overall practice of strategic administration of sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province was at the high level; when the practice in each aspect was considered, the practices in the aspects of situation analysis, strategy determination, strategy practice, and strategy control and evaluation were at the high level; (2) the personal factors of gender, age, monthly salary, educational qualification, employment duration, and personnel category had no relationship with the opinion toward the practice of strategic administration of sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province; and (3) there were three guidelines for improvement of the practice of strategic administration of sub-district administrative organizations in Nakhon Ratchasima province, namely, in-service training should be organized to increase knowledge and understanding of members of the Sub-District Administrative Organizations Council concerning preparation of plans for sub-district development; activities should be organized to promote the morale of local organization personnel; and there should be studies on the possible impacts of the operation of sub-district administrative organizations on the environment and cooperation should be promoted to create unity among the people within the community.

Keywords: Strategic administration, Sub-district administrative organization,
Nakhon Ratchasima

กิตติกรรมประกาศ

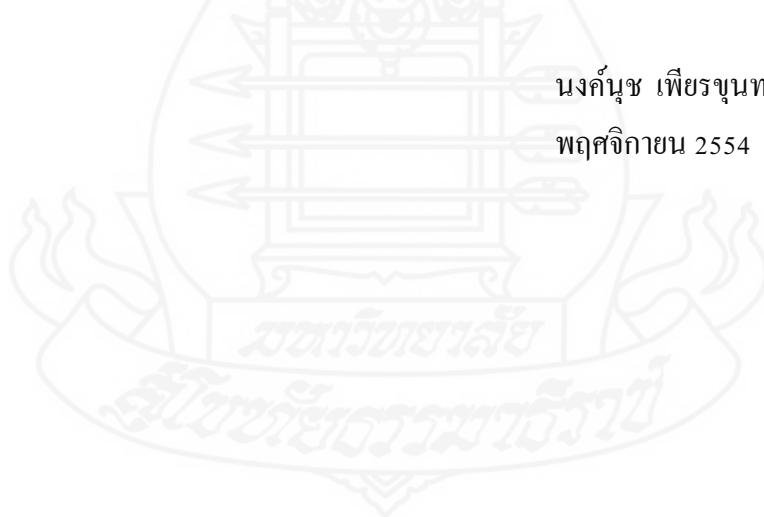
การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงลงไปด้วยดี นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ กระทั่งออกเป็นผลงานการวิจัยที่สมบูรณ์ได้ก็เนื่องด้วยความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ รวมถึงการ ตรวจสอบ แก้ไขและปรับปรุงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต และ รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการ วิจัยในครั้งนี้จาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต, ดร. วัฒนา ถ่วงลือ, คุณวิรัตน์ โพธิพัฒน์ชัย ท้องถิ่นอำเภอคำม่วน

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตลอดจนเพื่อนนักศึกษา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีความมุ่งมั่น รวมถึงพี่ เพื่อน น้อง ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมาทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และท้ายสุดขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่เป็น แรงใจสำคัญยิ่งในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

นงคัมุช เพ็ชรขุนทด

พฤศจิกายน 2554

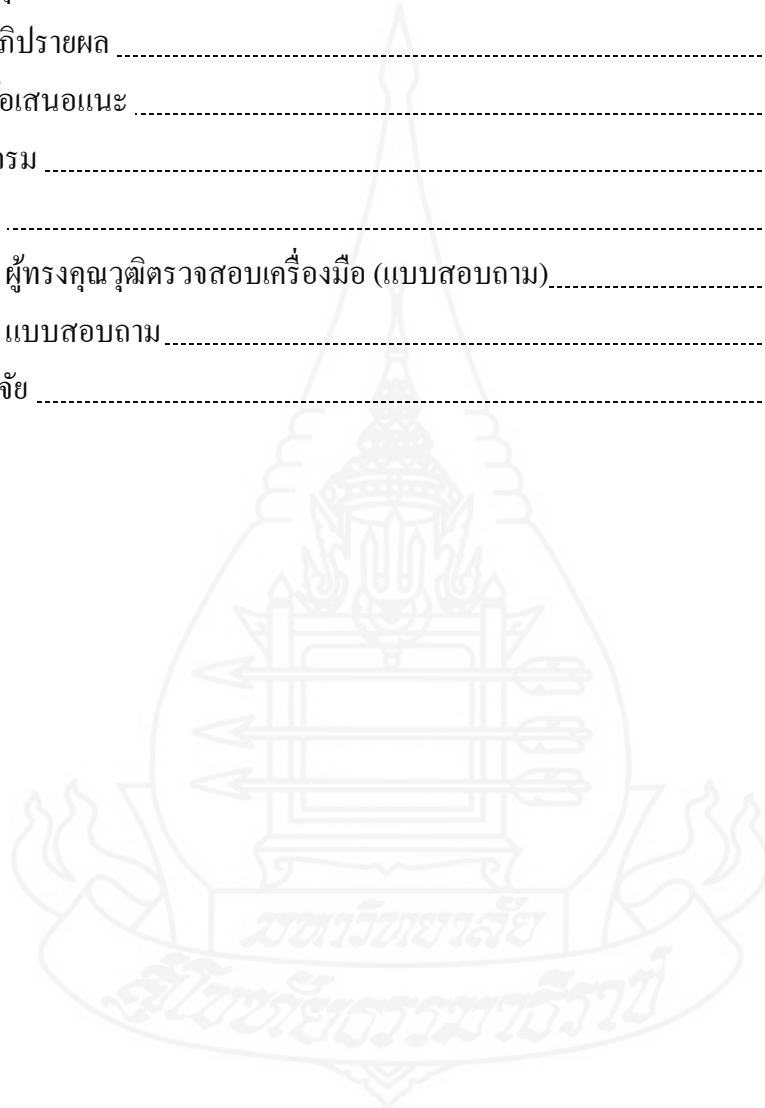


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐาน	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์	9
การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การวิเคราะห์ข้อมูล	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา	67
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	86
สรุปการวิจัย	86
อภิปรายผล	89
ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	100
ข แบบสอบถาม	104
ประวัติผู้วิจัย	112



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 38
ตารางที่ 3.1	จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา 59
ตารางที่ 4.1	จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครราชสีมา 68
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ 68
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 73
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการดำเนินกลยุทธ์ 75
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 77
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินการบริหารเชิงกล ยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถาน ภาพด้านเพศ 78
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการ บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานด้านอายุ 79
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการ บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทน 80
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการ บริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระดับการศึกษา 81

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน	82
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเภทบุคลากร	83
ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	83
ตารางที่ 4.11 แสดงความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	84



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วน ตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา	4
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	21
ภาพที่ 2.2 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์	24
ภาพที่ 2.3 ลำดับขั้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์	25
ภาพที่ 2.4 แสดงลำดับขั้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์	28
ภาพที่ 2.5 แสดงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์	34
ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์	40
ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ในการบริหารเชิงยุทธ 3 ระดับ	43
ภาพที่ 2.8 ลำดับของกลยุทธ์	45
ภาพที่ 2.9 ขั้นตอนพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์	46
ภาพที่ 2.10 รูปแบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์	47
ภาพที่ 2.11 แสดงปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	49
ภาพที่ 2.12 แสดงแบบจำลอง 7 S	52
ภาพที่ 2.13 แสดงกรอบแนวคิดการวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น	55



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับแต่องค์การบริหารส่วนตำบลถูกประกาศยกเลิกไปในปี พ.ศ.2515 ยังคงเหลืออยู่เฉพาะรูปแบบสภาตำบล ในสมัย นายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ประกาศนโยบายปรับปรุงการบริหารของสภาตำบลต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2535 เกี่ยวกับนโยบายการเมืองและการบริหารราชการ ข้อ 1.10 ว่า “กระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น โดยจัดให้มีการเลือกตั้งผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนเพิ่มบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจขององค์กรปกครองท้องถิ่นให้อำนาจในการกำหนดนโยบายการพัฒนา การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและการวางผังเมืองเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการปกครองตนเองในระบบประชาธิปไตย และจะส่งเสริมให้องค์กรปกครองท้องถิ่นในระดับตำบลเป็นนิติบุคคล เพื่อมีความคล่องตัวและร่วมแก้ปัญหาของประชาชนในตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ในปี พ.ศ.2537 ในสมัย นายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลตาม พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ.2537 มีมติให้สภาตำบลยกฐานะมาเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลตามเดิม ตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 จึงทำให้ประเทศไทยมีการพัฒนาการปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศมาตามลำดับ ในมาตรา 45 สมาชิกที่เป็นกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลปี พ.ศ.2537 นั้น มี 2 ประเภท คือ สมาชิกโดยตำแหน่ง ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านและแพทย์ประจำตำบล และสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มีผลบังคับใช้ มาตรา 78 บัญญัติไว้ว่า “รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของส่วนท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” ส่งผลให้มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ คือ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) เทศบาล (3) องค์การบริหารส่วนตำบล (4) กรุงเทพมหานคร และ (5) การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เมืองพัทยา

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence) การบริหารองค์การสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องพัฒนาหลาย ๆ ด้านให้มีความสมดุลและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพของงาน (task environment) ที่มีผลต่อการบริหารองค์การ เพราะฉะนั้น การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (เสน่ห์ จุ้ยโต และ ชาตรี วงมาสา: 2545:1) ใน พ.ศ. 2542 ได้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ ไว้ในมาตรา ที่ 16 ว่า “มาตรา ๑๖ ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง” เช่น การ จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การจัดให้มีการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ เป็นต้น

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติ ของพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และได้ผลเชิงปฏิบัติ กระทรวงมหาดไทยจึงได้ออกระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2548 โดยกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
2. การนำแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ
3. การติดตามและการประเมินแผนพัฒนา

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งเจตนามุ่งให้การบริหารจัดการภาครัฐ ทุกภาคส่วนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานภาครัฐอีกหน่วยงานหนึ่งที่กฎหมายกำหนดให้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง จะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ และประกาศให้ประชาชน

ในท้องถิ่นได้ทราบ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 แล้ว แต่สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเริ่มมีบทบาทหน้าที่อย่างจริงจังเมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยได้ทำการยกฐานะสภาตำบลขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีงบประมาณและระเบียบบริหารบุคคลเป็นของตนเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นหน่วยงานใหม่ มีระยะการพัฒนาดตนเองเพียงแค่ 15 ปี แต่สำหรับภารกิจและอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตตำบลให้ครอบคลุมทุกด้าน ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ และการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นก็นับเป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ อาจส่งผลให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ความเข้าใจเท่าที่ควร ประกอบกับมองไม่เห็นถึงความสำคัญ และอาจจะยังขาดความพร้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพดล สองเมือง (2541:41-42) และ อภิชัย พันธเสน (2539: 32) ได้สรุปถึงข้อดีและข้อดีของการปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในสมัยปัจจุบันว่า “สภาตำบลบางพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล เมื่อถูกยกฐานะเป็น อบต. แล้ว จึงทำให้เกิดความล้มเหลวในการจัดทำแผนพัฒนา” และนอกจากนี้แล้วยังได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชดา ธนาดิเรก และคณะ (www.stabundamrong.go.th/book/b14.doc.) ซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีให้ทำหน้าที่เป็นทีมที่ปรึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2548-2552) โดยได้ศึกษาวิจัยกรณีตัวอย่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีพบว่า “กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี” ยังต้องพัฒนาความพร้อมอีกหลายด้านเพื่อรองรับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายหรือระเบียบว่าด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นของใหม่สำหรับข้าราชการท้องถิ่นนั้น ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมากกว่าร้อยละ 90 ยังไม่คุ้นเคยกับวิธีการจัดการแบบใหม่ และไม่เข้าใจปรัชญาการวางแผนยุทธศาสตร์ แต่ความจำเป็นต้องรีบเร่งดำเนินการตามนโยบาย จึงทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนามากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับหน่วยงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

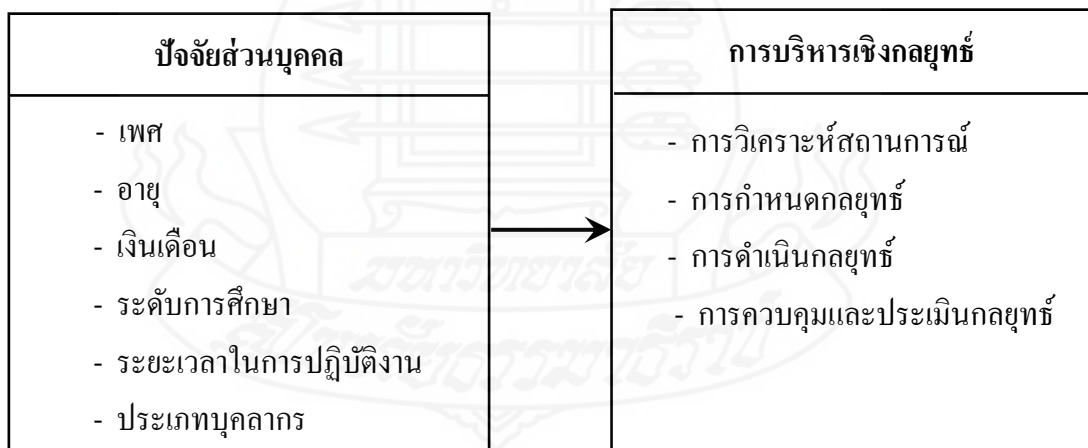
2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

4. สมมติฐานในการวิจัย

4.1 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาที่เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

4.2 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

4.3 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาที่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

4.4 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

4.5 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

4.6 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาที่จัดอยู่ในประเภทที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งสำรวจการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา โดยผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
 - (1) อายุ
 - (2) เงินเดือน/ค่าตอบแทน
 - (3) ระดับการศึกษา
 - (4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - (5) ประเภทบุคลากร

5.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
จังหวัดนครราชสีมา

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2554

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

6.1 การดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง การดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

6.1.1 *การวิเคราะห์สถานการณ์* หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง การประเมินหาโอกาสและสิ่งคุกคามที่อยู่ภายนอกองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(1) โอกาส หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ผู้รับบริการ กลุ่มผลประโยชน์ และนโยบายของรัฐบาล

(2) สิ่งคุกคาม หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม ผู้รับบริการ กลุ่มผลประโยชน์ และนโยบายของรัฐบาล

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

(1) จุดแข็ง หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์การที่จะช่วยให้้องค์การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากรการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

(2) จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์การ ซึ่งทำให้องค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากรการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์การพึงประสงค์ที่จะบรรลุ โดยมีการกำหนดกรอบเพื่อระบุทิศทาง ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่องค์การบริหารส่วนตำบล คาดหวังให้หน่วยงานเป็นในอนาคต ซึ่งเป็นภาพความสำเร็จที่คาดหวัง

2) พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่เป็นพันธะข้อกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่เป็นบทบาทหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติ

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง กรอบแนวทางกว้างๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องทำให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์

4) เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์การบริหารส่วนตำบล คาดหวังที่จะให้เกิดเป็นผลลัพธ์หรือเป็นรูปธรรม โดยมีการวางเป้าหมายและระบุตัวชี้วัดผลงานไว้อย่างชัดเจน

5) กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่องค์การบริหารส่วนตำบล จะทำหรือจะดำเนินการเป็นภาพใหญ่ที่ทำให้มองเห็นสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่มียรายละเอียดถึงระดับแผนงานและโครงการ

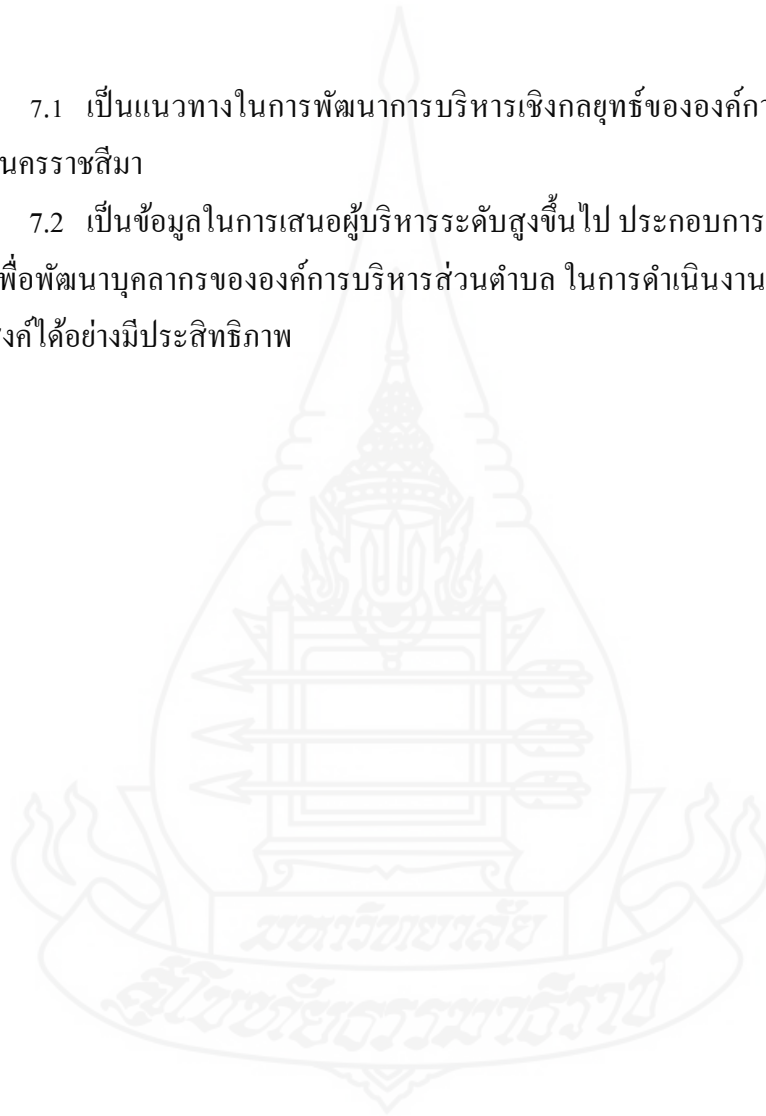
6.1.3 การดำเนินกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ พร้อมกับจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ แผนงบประมาณประจำปี และมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล วัฒนธรรมการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ สามารถดำเนินกลยุทธ์เป็นไปตามแผนที่วางไว้การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในแผนกลยุทธ์

6.1.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

7.2 เป็นข้อมูลในการเสนอผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ประกอบการพิจารณาจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งสำรวจการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเชิงกลยุทธ์หรือในภาษาทางทหารจะเรียกว่ายุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นสิ่งที่เริ่มต้นมาจากกิจการทางทหาร ดังจะเห็นได้ว่าการบันทึกนักยุทธศาสตร์ทางทหารไว้ในตำราพิชัยสงคราม เช่น ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งเป็นนักยุทธศาสตร์ชาวจีน มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เป็นนักยุทธศาสตร์ชาวญี่ปุ่น และเกาดิลยา เป็นนักยุทธศาสตร์ชาวอินเดีย เป็นต้น

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขัดเกลาและผลักดันให้มีการศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงแนวการศึกษานโยบายธุรกิจไปสู่การมุ่งองค์กรโดยรวม การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จะมุ่งให้ความสนใจต่อความรับผิดชอบทางสังคม และจริยธรรมมากขึ้น (สมโภชน์ รติโอพาร และคณะ:2544 :76)

ในการบริหารงานของภาคเอกชนหรือภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีวิวัฒนาการความเป็นมาตามขั้นตอนหรือระยะเวลาต่างๆ ดังต่อไปนี้ (ชนชัย ยมจินดา:2548 :2-11-2-12)

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (basic financial planning) เป็นระยะที่ธุรกิจเน้นการจัดการในลักษณะที่เน้นการดำเนินการตามแผนงบประมาณ (meet budget) โดยแต่ละหน่วยงานภายในจะจัดทำงบประมาณขึ้นและมีการจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม การควบคุมส่วนใหญ่จะเน้นที่การควบคุมปฏิบัติการต่างๆ ภายในของธุรกิจ

โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการบัญชี ในหน่วยงานภาครัฐในช่วงเวลาแรกๆ ก็จะใช้แนวทางการวางแผนคล้ายกัน

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นทรัพยากร (forecast-based planning) เป็นระยะที่ธุรกิจจะเน้นที่การพยากรณ์อนาคต (predict the future) โดยมีการทำการพยากรณ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นระยะเวลาหลายปีในอนาคต และโดยใช้สถิติของอดีตเป็นตัวคาดการณ์การเจริญเติบโต ในระยะนี้จะมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อความมั่นใจในการคาดการณ์การเจริญเติบโตและจะมีการจัดทำแผนระยะยาว 3-5 ปี การจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจยังเป็นไปในลักษณะคงที่ (static) คือการจัดสรรตามหลักการเดิมแบบหมวดหมู่ (incremental) โดยไม่ได้เน้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผนงานและหรือการใช้งบประมาณ แต่เริ่มมีการให้ความสำคัญกับการจัดสรรในส่วนของงบประมาณกับแผนงานที่เกินกว่า 1 ปี ส่วนขององค์กรภาครัฐก็มีความนิยมในการจัดทำแผนระยะยาว

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นปรับตัวกับสถานะแวดล้อมภายนอก (externally oriented planning) สำหรับภาคเอกชนนั้นจะประสบกับปัญหาความเบื่อบริษัทที่จะต้องฝ่าฟันกับเรื่องการเมืองในองค์กร เพื่อให้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาว ทำให้เกิดความสนใจที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ มีการเพิ่มความสนใจที่ตอบสนองต่อสถานะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรในช่วงนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรในลักษณะพลวัต (dynamic) ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ในแง่การวางแผนก็จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดและรอบด้าน โดยมีจุดโฟกัสที่ตลาดและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

ระยะที่ 4 การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายบริหารตระหนักว่า แม้การมีแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก็ไม่อาจนำไปสู่ผลสำเร็จได้ หากปราศจากการสนับสนุนของบุคคลภายใน จึงมีการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การละตัวแบบองค์กรสร้างระบบสนับสนุนและบรรยากาศภายใน และทำการสร้างกลไก ระบบการวางแผน และตัวแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวสูงและรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่สถานะของธุรกิจในการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการ ซึ่งเป็นนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิกร (2531:3-18) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว จะเกี่ยวพันกับการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร และการดำเนินตามการตัดสินใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้นขององค์กรซึ่งจะมีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2535:12) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าหมายถึง การศึกษาการจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร และการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพภายใน 3 ด้าน คือ

1. การวางกลยุทธ์ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวางกลยุทธ์การบริหารภายในองค์กร
3. การวางกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดเวลา

กลุคค์ (Glueck) (อ้างถึงในพัชรภา มั่งชม 2540:35) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้

ซาง (Chang) (อ้างถึงในพัชรภา มั่งชม 2540:29) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นแผนหลักที่ครอบคลุมการกระทำที่สำคัญให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยดำเนินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดโอกาสและจัดอุปสรรคทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พัชรภา มั่งชม (2540:36) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นเพื่อหนทางนำไปสู่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่สามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้ อาจจะเป็นเรื่องของการวางแผนหรือเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และหลักการต่างๆ ที่เป็นแนวทางหรือเป้าหมายของธุรกิจ การวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้งหมดซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำของธุรกิจในการดำเนินการ ตลอดจนจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

พิชัย เสงี่ยมจิต (2542:32) ได้ให้ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ว่าหมายถึง การบริหารเพื่อการจัดการ หรือการวางแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:17-19) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control)

2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder)

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด (1) กลยุทธ์ (Strategy formulation) (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และ (3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation)

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) (อ้างถึงใน สม โภชน์ รัตติโอพาร และคณะ:2544:77) ได้ อธิบายความหมายของกลยุทธ์ไว้โดยใช้หลัก “FIVE Ps” ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือแผน (Strategy is a plan) ซึ่งหมายความว่า เป็นความมุ่งหวังหรือเจตนารมณ์ มีลักษณะสำคัญคือ มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้า และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน

2. กลยุทธ์ คือ การเดินหมาก (Strategy is a ploy) หมายถึง การเดินเกมหรือการใช้อุบายหรือการต่อรอง หรือการใช้กุศโลบายที่จะเอาชนะหรือรักษาความได้เปรียบหรือร่วมมือกับคู่แข่ง

3. กลยุทธ์ คือ แบบแผน (Strategy is a pattern) หมายถึง ความมุ่งหมายที่จะนำไปดำเนินตามเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผน

4. กลยุทธ์ คือ ฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position) หมายถึง การพิจารณาสถานภาพขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมอย่างไร หรือพิจารณาองค์กรของตนว่าจะสัมพันธ์สอดคล้องกับช่องทางที่จะดำเนินกิจการอย่างเหมาะสมหรือไม่

5. กลยุทธ์ คือ การกำหนดภาพทางความคิด (Strategy is a perspective) หมายถึง การมององค์กรร่วมกันของมวลสมาชิก ในด้านค่านิยม วัฒนธรรม และปรัชญาต่างๆ เพื่อสมาชิกจะได้ยึดถือปฏิบัติเป็นหลักและเป็นแนวทางเดียวกัน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545:96) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือ การจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการ หรือดำเนิน นโยบายให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้อง กับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์การ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนและเป็น ขั้นตอน มีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

นพ ศรีบุญนาท (2546:215) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ไว้ว่า หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่เกิดขึ้นในกระบวนการกำหนด แผนและการปฏิบัติตามแผนที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การส่วนกลยุทธ์ (Strategic) หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. แผนสำหรับอนาคต ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่วางไว้สำหรับโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ของการแข่งขัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. แผนการเดินเกมส์ขององค์การ (game plan)

3. กรอบความคิดสำหรับการตัดสินใจทางการจัดการ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547:209-210) กล่าวว่าไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการ ปฏิบัติที่กำหนดการจัดการทรัพยากรและกิจกรรมอื่นเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้จริง

ชลธิศ วีระจิติ (2548:189) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่า หมายถึง แบบแผนที่ชี้นำปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรืออนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคนใน ส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ แบบแผนชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการนี้มีกำเนิดมาจากความเข้าใจ ของมนุษย์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัวและแนวโน้มทางประวัติศาสตร์ที่กำลังเกิดขึ้น

ธนชัย ยมจินดา (2548:2-10) กล่าวถึงการจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าเป็นเรื่องของการกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์การในด้านของ เป้าหมาย แผนงานและวิธีการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์การดำรงสถานะมี ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีตัวแบบองค์การที่มี ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมองค์การ สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายและพันธกิจ และบรรลุผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ (2548:19) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนงานกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ โอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเหมาะสมกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล และมีการติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

กิ่งพร ทองใบ (2549:7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์การ เช่น กระบวนการทำงานต่างๆ การเงิน หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเช่น สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสและข้อจำกัดที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาดำเนินการวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนก่อนหลัง มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ โดยขับเคลื่อนทั้งองค์การไปสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้อย่างเป็นระบบ

1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่เคยมีมาในอดีตเริ่มเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น การมีกำลังการผลิตขนาดใหญ่แต่ไม่สามารถปรับปรุงการผลิตให้ให้เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือ ความสามารถขององค์กรในการขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมต่างๆ จะไม่ใช่สาเหตุสำคัญของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเองก็จำเป็นต้องจะมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสาเหตุดังกล่าว ดังนั้นการศึกษาทางด้านการบริหารกลยุทธ์จึงมี

ความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้(พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์ 2542:7-9)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่คุณกำหนดไว้นั้นไม่ได้มีลักษณะที่คงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักมีความเกี่ยวข้องกัน หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

8. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และ ความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร

9. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงพที่จะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึง ทักษะ ทักษะ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน เป็นต้น

กึ่งพร ทองใบ (2549:25) มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างกว้างขวาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550:95) กล่าวถึงลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The nature and importance of strategic management) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดโครงสร้างงานเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การสร้าง และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจองค์กร ภารกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการประเมินอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อม และการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งการบริหารกลยุทธ์มีความสำคัญคือ

1. ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหาและความสามารถพื้นฐานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก
3. ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในทุกระดับ

4. ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้

ชลธิศ วีระฐิติ (2548:189) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทั้งผู้นำฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐ
2. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการนำหน่วยงานภาครัฐไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงปรารถนา
3. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และช่วยในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐและระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคสังคมอื่นๆ ให้มีมากขึ้น

ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (อ้างถึงใน สมโภชน์ รติโอพาร และคณะ 2544 หน้า 78) จากผลการวิจัยของเขาทั้งสองสามารถสรุปถึงความสำคัญของกลยุทธ์ได้ว่าการบริหารงานของบริษัทที่ดีเด่นจะมีคุณลักษณะที่เป็นแกนอยู่ 4 อย่าง คือ

1. การบริหารเพื่ออนาคต คือ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และมีการมองการณ์ไกลอย่างมีทิศทาง
2. การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร พนักงานมักมีความผูกพันกับค่านิยมของบริษัท
4. การสร้างความล่องตัว บริษัทที่ดีเด่นมักจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือเพื่อนำองค์กรก้าวเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) และเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นสำคัญ

1.3 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และสามารถปรับแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ

องค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปประโยชน์ของการบริหารกลยุทธ์ได้ ดังนี้ (สมบูรณ์ จันทร์สว่าง 2549:16)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองได้
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีผลผลิตมากขึ้น และช่วยปรับปรุงการดำเนินงานทางการเงินได้ในระยะยาว
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสร้างช่องทางสื่อสารภายในองค์กรทั้งแนวดิ่งและแนวราบ
5. การประสานงานโดยรวมภายในองค์กรทั้งหมดดีขึ้น
6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยเอื้อให้เกิดนวัตกรรมได้
7. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนล่วงหน้า ซึ่งเป็นการวางแผนอย่างมีเหตุผลและหลักการ

ธนชัย ยมจินดา (2548: 2-10) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่างๆ ของสถานะแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไรและจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร
2. ช่วยให้องค์กรมีกรอบ บทบาทและจุดหมายที่แน่นอน โดยองค์กรจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ (stakeholders) เพื่อทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องและเชิญชวนให้กลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ เพื่อร่วมกันสนับสนุนภารกิจขององค์กรดังกล่าว
3. ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานชัดเจนด้านแผนงานต่างๆ โดยองค์กรจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีแผนงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรที่ถูกคิดขึ้นมาอย่างมีการประสานพลังของฝ่ายต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน
4. ช่วยให้องค์กรเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ (functional department) หรือฝ่ายต่างๆ ภายในว่าฝ่ายใดหรือใครควรจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถและการปฏิบัติตนอย่างไรที่จะช่วยสร้างเสริมบทบาทด้านการแข่งขันขององค์กร

5. ช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยองค์กรจะทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่าตัวแบบขององค์กรที่ทำให้อยู่ในรูปของระบบกระบวนการ โครงสร้างและวิธีการดำเนินการนั้นยังสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหรือไม่

6. ช่วยให้องค์กรดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กรจะเน้นการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องของส่วนต่างๆ ภายในทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมาย และกระบวนการในการดำเนิน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:46) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Benefits of strategic management) ไว้ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (Improved communication)
2. มีผลผลิตมากขึ้น (Greater productivity)
3. ช่วยความเข้าใจในการทำงาน (Increased understanding)
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (More effective strategies)
5. การเพิ่มความรับผิดชอบ (Enhanced commitment)
6. ผลผลิตสูงขึ้น (Higher productivity)
7. ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่ม การคาดการณ์ล่วงหน้า (Allow firm to influence, initiate, and anticipate)
8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแทนที่จะมีการแก้ไขปัญหาภายหลัง (Be proactive rather than reactive)

นพ ศิริบุญนาค (2546: 256) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถของกิจการในการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
2. เน้นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยกลุ่มบนพื้นฐานทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด
3. ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างผลผลิตกับรางวัล
4. ลดความเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนในกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างพนักงาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับความแตกต่างในบทบาทของพนักงาน
5. ลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

พัชรภา มั่งชม (2540: 36) การบริหารเชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือ

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในการบริหาร ทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ (2548: 19) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

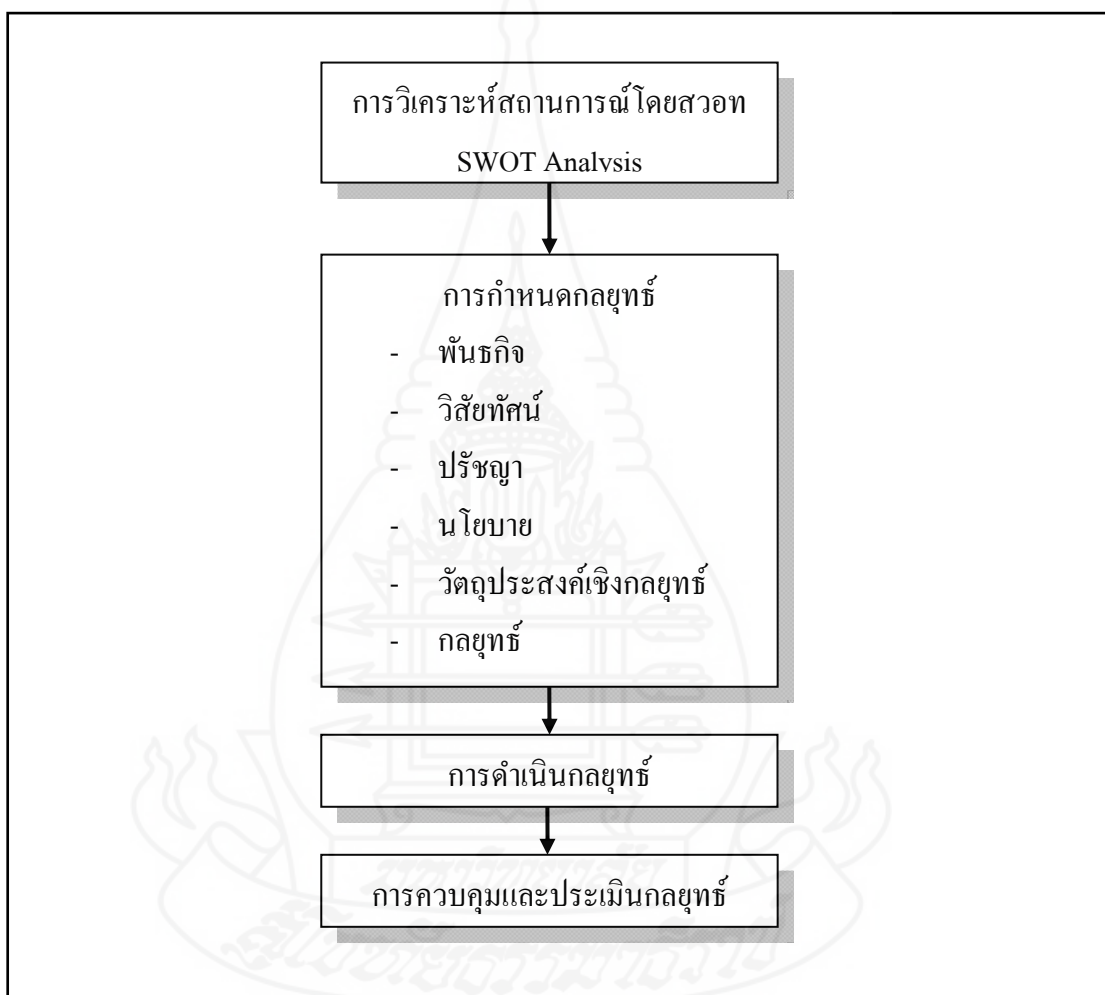
1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็น โอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. ช่วยให้องค์กร โดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งขึ้น เนื่องจากมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า และยั่งยืนกว่า
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือองค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ถ้ามีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ และป้องกัน

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ที่เกิดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือทำให้องค์กรได้ปฏิบัติตามแผนแนวทาง และจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน ทำให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น องค์กรมีผลผลิตมากขึ้น และยังเป็น การช่วยปรับปรุงการดำเนินงานทางด้านการเงินได้ในระยะยาว ตลอดจนทำให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตและสามารถลดความเสี่ยงได้

1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process) มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือองค์กรที่บริหารอยู่ ดังนี้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:29) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management Process) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:5-29) “วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน การจัดการเชิงกลยุทธ์
ในภาครัฐกิจ

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้เป็นสายโซ่สอดคล้องสัมพันธ์กัน 4 ประการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์โดยสวอท (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายในและภายนอกองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กรโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ในขั้นตอนแรกนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์รวมทั้งปรัชญาและนโยบาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภารกิจหรือ พันธกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายธุรกิจที่องค์กรจะผลิตสินค้าและบริการในอนาคต ภารกิจจะคู่กับองค์การวิสัยทัศน์ (Vision) จะคู่กับผู้นำองค์กร ภารกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำองค์กรมองอนาคตเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กรนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวของการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝันแต่เป็นการประเมินทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต อันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์กร

วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มี การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดีมักจะเป็นผู้ที่มีการสังเกตและได้เห็นโลกทัศน์ที่กว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (Critical mind) อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ **ประเภทแรก** เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตน ประกอบกับการได้เห็นโลกกว้าง **ประเภทที่สอง** เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม

การเมือง และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานของข้อมูลสารสนเทศ (Information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้ว ก็ยังจะทำให้วิสัยทัศน์ มีความนุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น องค์กรที่คืนผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นภารกิจขององค์กร อันตรายขององค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์กรสิ้นผู้นำก็จะกลายเป็นองค์กรที่ขาดชีวิตและวิญญาณ และขาดทิศทาง

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) ซึ่งหมายถึง ผลสำเร็จ ที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามภารกิจขององค์กร ผลสำเร็จนี้สามารถวัดความก้าวหน้าขององค์กร ได้

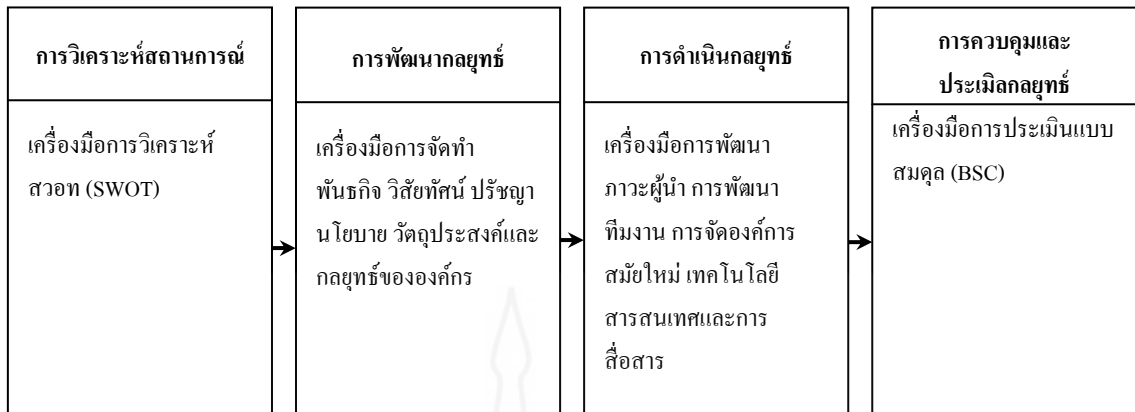
การคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง หนทางที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ซึ่งกลยุทธ์มาจาก ภาษากรีกโบราณ หมายถึง “หลักกว้างๆ หรือศิลปะแห่งหลักกว้างๆ” หรือความหมายปัจจุบัน “ศิลป์ และศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย”

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดการดำเนินกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (Implement) หลังจาก กำหนดกลยุทธ์แล้ว ต้องมีการรวมพลังของทุกแผนกงานทุกคนภายในองค์กร เพื่อความสำเร็จใน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำของ องค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอ จึงจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมประเมินกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จตามกระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการข้างต้นได้นั้น การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรซึ่งต้องเข้าไป เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน 4 ประการ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: เสน่ห์ จัยโต (2548: 5-32) “วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน การจัดการเชิงกลยุทธ์
ในภาครัฐกิจ

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิค SWOT ผู้นำองค์การการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เรียกว่า (SWOT Analysis) เพื่อนำเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้แล้ว การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการองค์การใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัย ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงานฝึกกำลังร่วมกันทุกฝ่าย การจัดการองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร ควบคุมกระบวนการ ควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า (BSC) Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไป

ประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ ในปัจจุบันได้มีนโยบายวัตถุประสงค์ให้นำการประเมินสมดุลไปใช้ในภาครัฐ

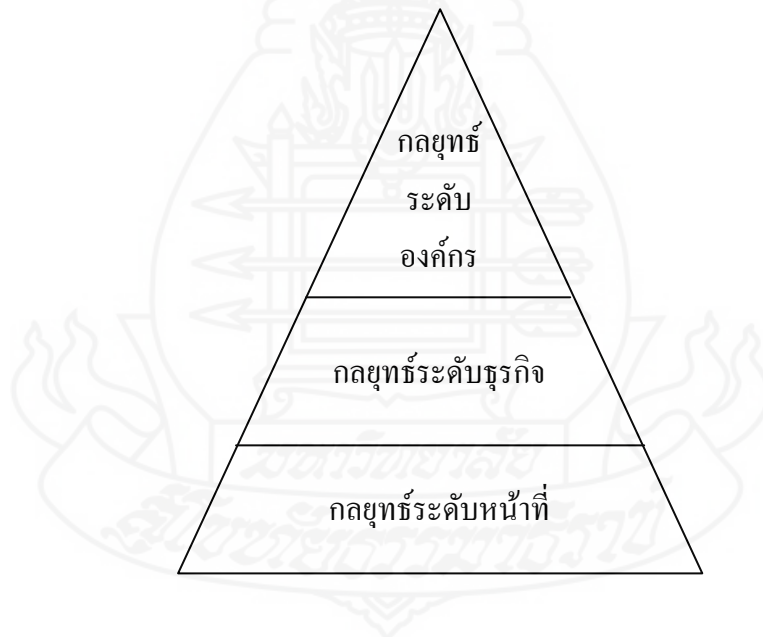
ในองค์การโดยทั่วไปจะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์เจริญเติบโต กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์ตัดทอน และกลยุทธ์ผสม

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ ต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม กลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขนส่ง กลยุทธ์การบริการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การบริหารองค์การ กลยุทธ์บัญชีการเงิน

ผู้นำองค์การในการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจ ใส่ใจและฝึกคิดค้นและสร้างจินตนาการใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อการบริหารสู่ความเป็นหนึ่งต่อไป ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ลำดับชั้นของกลยุทธ์

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 5-33) “วิสัยทัศน์การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน การจัดการเชิงกลยุทธ์
ในภาครัฐกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 20 – 45) ได้แบ่งขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategy analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy implementation and control) โดยมีขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

- 1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose)
- 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.3 ข้อความภารกิจ (Mission)
- 1.4 วัตถุประสงค์ (objective)
- 1.5 นโยบายขององค์กร (Organizational policy)

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ประกอบด้วย

- 2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)
- 2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses)

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy) ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (The input stage)

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal factor evaluation (IFE) matrix)
2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External factor evaluation (EFE)

matrix)

3. เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Profile (CPM) matrix)

ขั้นที่ 2 ขั้นตอนการจับคู่ (The matching stage)

4. เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (Threats- Opportunities - Weaknesses - Strengths (Tows Matrix)

5. เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix)

6. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร : เมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consultion Group (BCG) matrix)

7. แมททริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External (IE) matrix)

8. แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic (GS) matrix)

ขั้นที่ 3 ขั้นการตัดสินใจ (The decision stage)

9. แมททริกซ์การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative strategic planning matrix (QSPM))

นอกจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัทด้วยเครื่องมือดังกล่าวแล้วก็อาจใช้แมททริกซ์ความดึงดูดของอุตสาหกรรม ตำแหน่งธุรกิจ (The industry attractiveness–business position matrix) และแมททริกซ์วงจรชีวิตตลาด จุดแข็งของการแข่งขัน (The market life cycle – competitive strength matrix) มาใช้ในการวิเคราะห์ได้เช่นกัน

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)
3. การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick – response)
4. การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus)

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy) สร้างคุณค่าในสาขาของลูกค้านั้นประกอบด้วย

1. การตลาด (Marketing)
2. การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
3. การวิจัยและการพัฒนา (Research and development)
4. การบัญชี (Accounting)
5. การเงิน (Financial)
6. การจัดซื้อ (Purchasing)
7. การบริหารงานบุคคล (Human resource management)

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. การผสมผสาน (Integration)
2. โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls)
4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

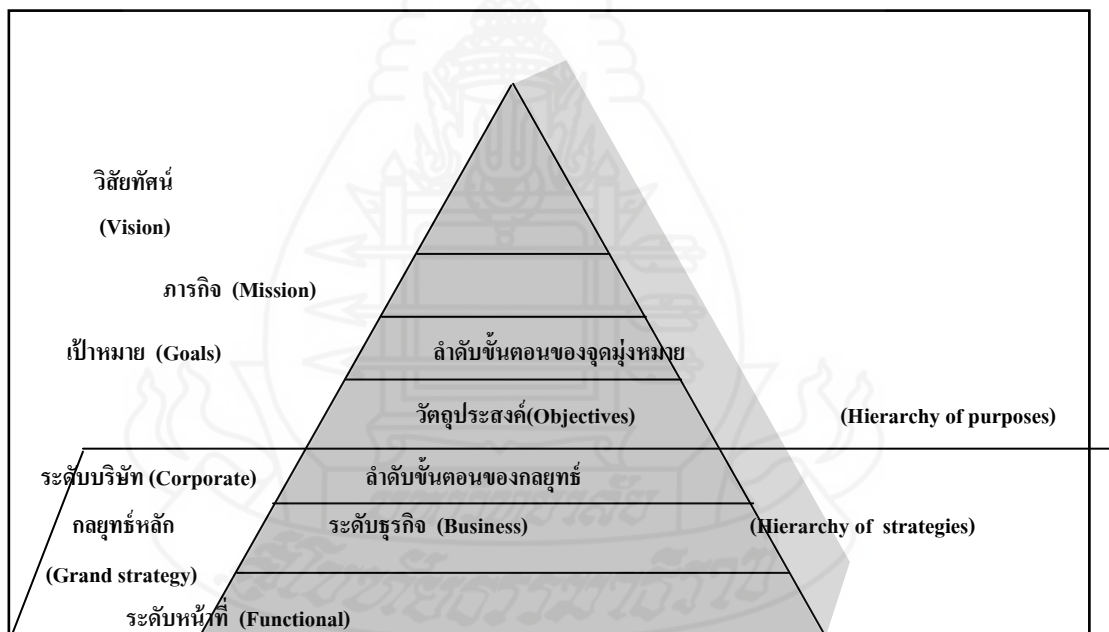
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจและวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 จุดมุ่งหมาย (Purpose)

จุดมุ่งหมาย หมายถึงอนาคตที่องค์กรต้องการที่จะไปในอนาคต มีลำดับ 4 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจ (Mission) 3) เป้าหมาย (Goals) 4) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมายจากวิสัยทัศน์ จะเจอง่ายที่สุดไปจนถึงวัตถุประสงค์ที่เจอง่ายที่สุด ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้เป็นแนวทางสำคัญในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จากแนวความคิดอย่างกว้างไปยังการกำหนดกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (2542) หน้า 24

1. ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมาย (Hierarchy of purposes) 4 ประการ ดังภาพข้างต้น จะเป็นแนวคิดอย่างกว้างขวางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์นี้จะช่วยกำหนดแนวทางการปฏิบัติการและควบคุม

2. ลำดับขั้นตอนของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategies) มี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์และการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นการต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีเอาไว้ วิสัยทัศน์เป็นความคิดโดยการใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กรขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) ของตลาด และค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์กร

1.3 ภารกิจ/พันธกิจ (Mission)

ภารกิจหรือพันธกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบ ในจุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหารการออกแบบ โครงสร้างการบริหาร ข้อความของภารกิจ/พันธกิจจะเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงาน เป็นการระบุขอบเขตการปฏิบัติการของธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด ข้อความภารกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร การพัฒนาข้อความภารกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อเป็นการประเมินการจูงใจที่มีศักยภาพของตลาดและกิจกรรมในอนาคต ข้อความภารกิจจะกำหนดทิศทางขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้า และข้อความภารกิจจะต้องตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย ความสำคัญในการกำหนดภารกิจให้ชัดเจน (The important of a clear mission) มีดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรได้
2. เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดการทรัพยากรองค์กร
3. เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์กร
4. เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร
5. เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงานและกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร

6. เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและแปลความจุดมุ่งหมายเป็นจุดประสงค์โดยการกำหนดภารกิจนั้นจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ 1) จุดมุ่งหมายพื้นฐานคืออะไร มีเหตุผลสำคัญอะไร 2) ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์เกี่ยวกับองค์กรคืออะไร 3) ความแตกต่างของบริษัทในช่วง 3-5 ปีเป็นอย่างไร 4) ลักษณะลูกค้าหลักหรือส่วนตลาดที่สำคัญคืออะไร 5) ผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร 6) ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร และ 7) ความเชื่อ ค่านิยม ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาธุรกิจ

1.4 เป้าหมาย (Goal)

เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึง การกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารได้คิดเกี่ยวกับสิ่งที่ธุรกิจต้องการบรรลุผล และเป้าหมายโดยทั่วไปนั้นจะเป็นปรัชญาของจุดมุ่งหมาย

การกำหนดเป้าหมายและการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) เป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป้าหมายเป็นความมุ่งหมายขององค์กรหรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อใช้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเข้าไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ไม่ควรพิจารณาแยกส่วนอื่นของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมายจะพิจารณาถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ว่าต้องการบรรลุผลโดยสัมพันธ์กับโอกาส และอุปสรรคในสิ่งแวดล้อม และความสามารถขององค์กร

1.5 วัตถุประสงค์ (Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์ต้องประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้ 1) อาจเป็นไปได้ทั้งวัตถุประสงค์การเงินและมีใจเงิน 2) เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องเกี่ยวข้องกับเวลา 4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล 5) วัตถุประสงค์จะ

ลดความขัดแย้ง และ 6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้ ซึ่งวัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้น วัตถุประสงค์ระยะยาว และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short – range objectives) เป็นเป้าหมายการทำงานระยะสั้นขององค์กร เป็นการปรับปรุงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการจัดการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวได้

2. วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-range objectives) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการให้เป็นซึ่งอาจจะเป็นภายใน 3-5 ปี โดยระบุเป็นวัตถุประสงค์ในแต่ละปี วัตถุประสงค์สามารถกำหนดเป็นผลลัพธ์เฉพาะอย่างที่ต้องการให้บรรลุภารกิจพื้นฐาน วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ท้าทาย และสามารถวัดได้ มีความสอดคล้องกัน สมเหตุสมผลและมีความชัดเจน

3. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่กำหนดเฉพาะอย่างที่สามารถระบุได้ วัตถุประสงค์จะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าหมาย และจะกำหนดทิศทางขององค์กรเกี่ยวกับภายใน SWOT ของธุรกิจ วัตถุประสงค์ขึ้นกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) ผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategists) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and external analysis) โดยระบุถึงตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งจะอยู่ในรูปของการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จะต้องกำหนดข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

1.6 นโยบายขององค์กร (Policy)

นโยบายขององค์กร (Organizational policy) ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการควบคุม

คำถามที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในสถานการณ์ทั่วไปคือ 1) ธุรกิจในปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are we now?) 2) ธุรกิจต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be?) และ 3) ธุรกิจจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) โดยทั่วไปนโยบายจะมีลักษณะกว้างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุมกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ นโยบายจะใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของสมาชิกองค์กร ผู้บริหาร ผู้จัดการขั้นต้น

2. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดการจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในบริษัทให้เหมาะสมกับ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats)

เป็นการวิเคราะห์ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากร สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี แนวโน้มการแข่งขัน และเหตุการณ์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างประโยชน์หรือก่อให้เกิดอันตรายต่อองค์กรในอนาคตได้ ซึ่งปัจจัยภายนอกนี้เองที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ จะทำให้ทราบถึงโอกาสที่จะรุกเพื่อหารายได้ และทราบข้อจำกัดที่จะพุงตัวหรือตัดทอนธุรกิจลง หรือการตัดสินใจในการขยับเลิกกิจการ

2.2 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses)

เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งในองค์กรเช่น ความสามารถในการผลิตดี มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่ดีเยี่ยม เป็นต้น ตลอดจนการหาข้อที่เป็นจุดอ่อนที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางป้องกันธุรกิจของตน กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ จุดแข็งจุดอ่อนที่ค้นพบจะต้องนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งก็จะถือว่าเป็นจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning):การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) : การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และจากเลือกทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจ ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ซึ่งบริษัทได้วางแผนไว้ และใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์เป็นบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และจะเป็นผู้บริหารองค์กร เช่น ประธานบริษัท ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีความรับผิดชอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) การสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงและนวัตกรรม

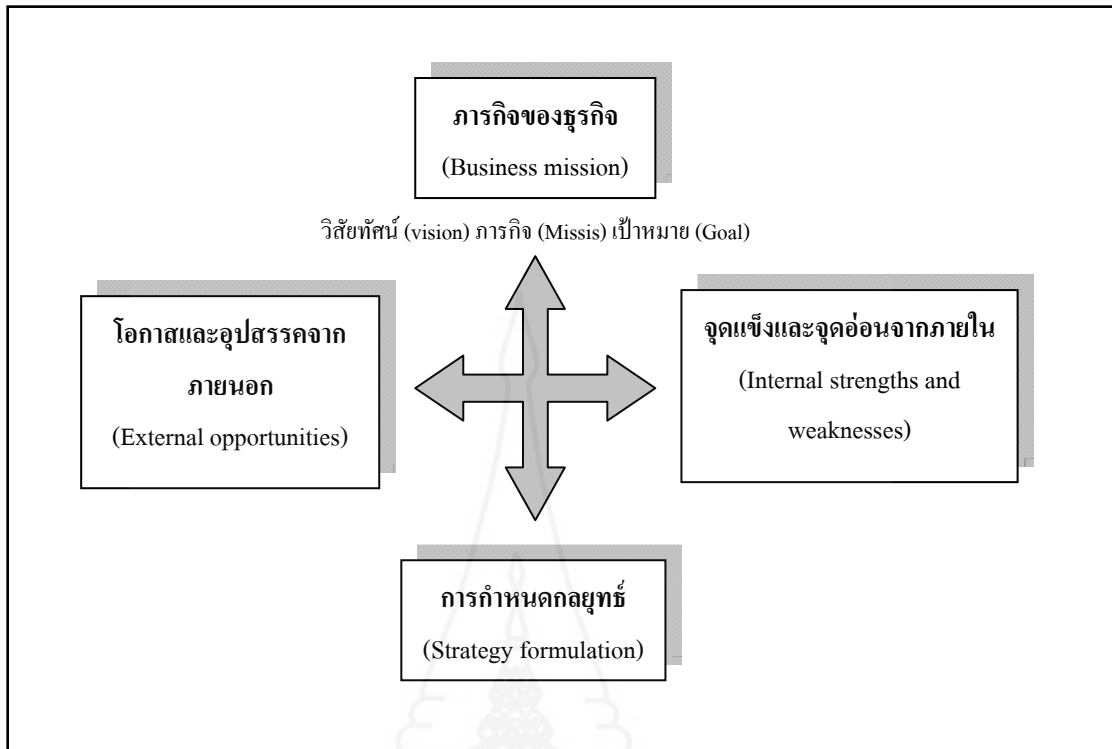
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นหน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ก็คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขอบเขตของกิจกรรมการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ โดยนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulation strategies) ได้แก่ (1) ภารกิจของธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ (2) โอกาสและอุปสรรคภายนอก และ (3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ดังภาพที่ 2.5





ภาพที่ 2.5 แสดงปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 39) การบริหารเชิงกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และ (4) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เริ่มต้นจากกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัททั้งหมดสำหรับทุกหน่วยธุรกิจ มีกลยุทธ์แยกแต่ละหน่วยธุรกิจ ในแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีกลยุทธ์ของหน้าที่ต่างๆ จึงต้องมีกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และอื่นๆ ขึ้นสุดท้ายจะต้องมีกลยุทธ์อย่างแคบสำหรับหน่วยการปฏิบัติ (Operating unit) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่สำคัญ โดยมีคณะกรรมการอำนวยการ เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ และมีลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1.1 การสร้างและการจัดการกลุ่มธุรกิจหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ของหน่วยธุรกิจ (การขยายกิจการ การสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจเดิม การลดหรือตัดธุรกิจที่มีปัญหา

1.2 การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 การจัดลำดับการลงทุนและจัดสรรทรัพยากรสำหรับหน่วยธุรกิจที่มีโอกาสสูงใจสูงสุด

1.4 การสำรวจ ปรับปรุง ประสมประสานกลยุทธ์ที่สำคัญแล้วนำเสนอผู้บริหารหน่วยธุรกิจ

โดยกลยุทธ์สำหรับบริษัทอาศัยเมทริกซ์ต่างๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนด

1. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix IFE) เป็นตัวประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) ขององค์การ

2. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation EFE matrix) เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัทในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น

3. เมทริกซ์โครงสร้างการแข่งขัน (The Competitive Profile Matrix CPM) เมทริกซ์นี้จะแสดงคู่แข่งหลักบริษัท โดยเฉพาะจุดแข็งจุดอ่อนและความสัมพันธ์ของตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของบริษัท น้ำหนักและคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม

4. เมทริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดแข็ง-จุดอ่อน (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths TOWS matrix) เป็นเมทริกซ์หาความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (T) โอกาส (O) จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W)

5. ทัศนยะเวลาและเมทริกซ์ TOWS (Time dimension and the TOWS Matrix) ปัจจัยในเมทริกซ์นี้เป็นการวิเคราะห์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

6. เมทริกซ์ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ (Strategic Position and Action Evaluation Matrix SPACE) เป็นเมทริกซ์ที่แสดงการประเมินตำแหน่งธุรกิจ โดยถือเกณฑ์การประเมินจากปัจจัยภายนอก

7. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy) เมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG (Growth-share matrix) เป็นการค้นหาส่วนประสมการลงทุนที่ดีที่สุดจากบรรดาโอกาสที่เป็นทางเลือกของธุรกิจ ส่วนเมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด เป็นการวิเคราะห์หาโอกาสทางธุรกิจ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด

8. เมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน-การประเมินปัจจัยภายนอก (Internal External Matrix IE) เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน (IFE) และปัจจัยภายนอก (EFE)

9. เมทริกซ์กลยุทธ์หลัก (Grand Strategic Matrix GS) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies) (2) กลยุทธ์คงที่ (Stability strategies) และ (3) กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategies) เป็นภาวะความรับผิดชอบของผู้บริหารทั่วไปหัวหน้าหน่วยธุรกิจ ผู้บริหารอาวุโส โดยมีผู้บริหารอาวุโสหรือคณะกรรมการอำนาจ เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ และมีลักษณะการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 คิววิธีการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 กำหนดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

2.3 การใช้ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละหน้าที่หรือฝ่ายต่างๆ

2.4 การระบุปัญหาเฉพาะอย่างของบริษัทและปัญหาการปฏิบัติการ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategies) ผู้รับผิดชอบคือ ผู้จัดการตามหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในหน้าที่ต่างๆ จะต้องสอดคล้องกันเป็น โครงสร้างงานทุกหน้าที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) เช่น การตลาด (Marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดสร้างความพึงพอใจสำหรับลูกค้า ใช้ต้นทุนที่เหมาะสม การวิจัยและการพัฒนา (Research and development) เป็นการประสานประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเงิน (Financial) เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่นคงสูงสุด และการบริหารบุคคล (Human resource management) เป็นการจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การปฏิบัติการ (Operating strategies) เป็นภาวะความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ หรือหัวหน้าแผนก เป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ มีลักษณะการกำหนดกลยุทธ์การจัดการโดยการสร้างความชำนาญในการปฏิบัติการ มีเป้าหมายให้การสนับสนุนกลยุทธ์ตามหน้าที่และกลยุทธ์หน่วยธุรกิจโดยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategy) หรือเป็นการกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เกิดผลลัพธ์ และปัญหาเบื้องต้นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับในการปฏิบัติการมี 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization)
2. การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation systems)
3. การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style)
4. การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมให้เหมาะสม (Managing organizational culture or shared values)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์เกิดจากการประสมประสานกัน (Integration) ภายในองค์กรเดียวกัน
2. โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างขององค์กร และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ ความเป็นรูปแบบ ความสลับซับซ้อนตลอดจนการสร้างข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ
3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic controls) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ (1) เพื่อติดตามการ

ปฏิบัติการตามแผน และ (2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังไว้

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ผู้นำมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพราะผู้นำจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นและเป็นไปตามแผนการ ที่ได้วางไว้ตลอดจนมีการสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจ มีกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมและติดตามประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

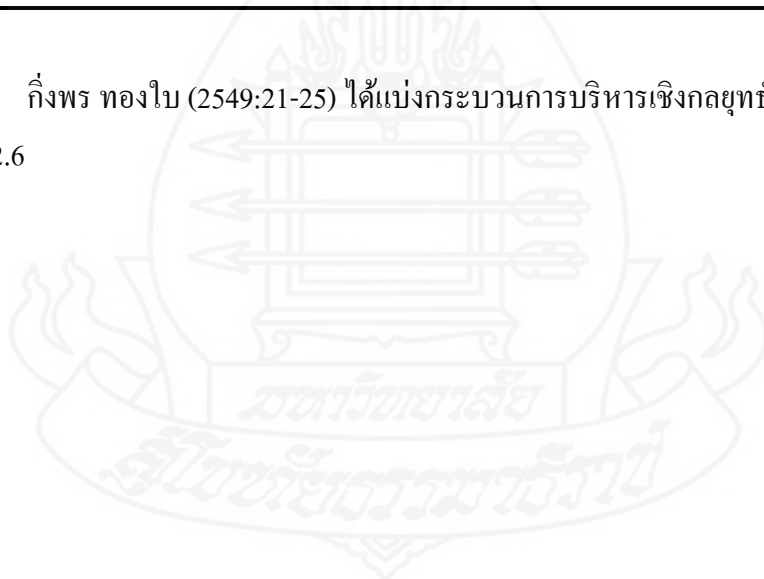
ตารางที่ 2.1 สรุปขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

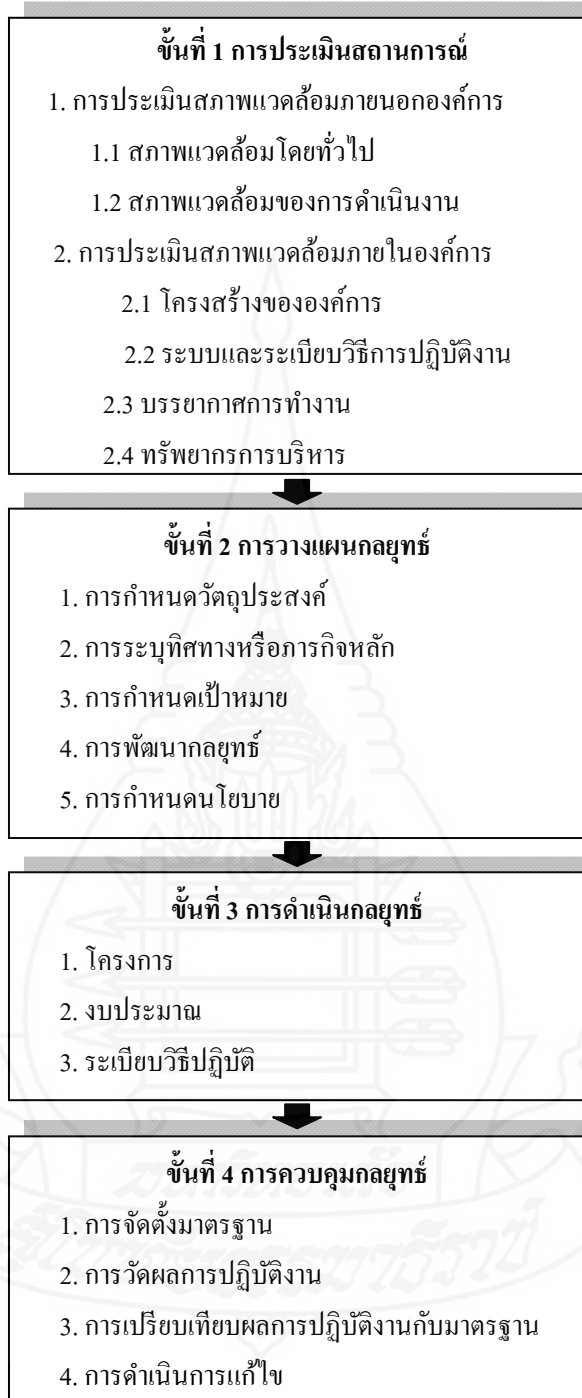
ลำดับขั้นการดำเนินกลยุทธ์	กระบวนการและวิธีการดำเนินกลยุทธ์
ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)	มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อหาช่องทางในการรุกและรับหรือป้องกันการทำงานอย่างมีศิลป์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์องค์กร เพื่อสร้างแผนและนโยบายให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นสำคัญ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร
ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning):และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)	<p>1. กลยุทธ์ระดับบริษัท</p> <p>เป็นการนำเครื่องมือกลุ่มเมทริกซ์ IFE,EFE,CPM มาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า จากนั้นทำการจับคู่เพื่อหาโอกาสทางการแข่งขันในเชิงรุกและเชิงรับ โดยการใช้เครื่องมือกลุ่มเมทริกซ์ TOWS Matrix,BCG Matrix, IE Matrix,GS Matrix และเมื่อได้ข้อมูลแล้ว ก็ทำการตัดสินใจวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วย QSPM Matrix</p> <p>2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ</p> <p>เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ การปรับตัวที่รวดเร็วและการมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับขั้นการดำเนินกลยุทธ์	กระบวนการและวิธีการดำเนินกลยุทธ์
ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning):และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)	3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า โดยให้กลุ่มหน้าที่ในหน่วยงานเช่น การตลาด การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การบัญชี การเงิน และการบริหารบุคคล เป็นต้น โดยสร้างให้มีศักยภาพในการผลิตและดำเนินงานให้ลูกค้าพอใจ
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy implementation and controls)	เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และการสร้างประสมประสานการดำเนินงาน ตลอดจนการสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทุกแผนกงาน ให้มีภาวะผู้นำในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การอย่างเป็นระบบในแนวทางเดียวกัน และทำการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

กึ่งพร ทองใบ (2549:21-25) ได้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน
 ดังภาพที่ 2.6





ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ (2549: 21) กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ

จากภาพ กิ่งพร ทองใบ ได้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสถานการณ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินสถานการณ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์การกับสภาพแวดล้อม ขั้นตอนแรกของการบริหารกลยุทธ์เป็นการพิจารณาถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์การ โดยการประเมินจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การโดยประเมินจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การพิจารณาดังกล่าวจึงรวมเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ซึ่งอักษรย่อ SWOT มีความหมาย ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ลักษณะเด่นทางการดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด การบัญชี การเงิน บุคลากร ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานที่องค์การไม่สามารถกระทำได้ดี อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การจึงต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

โอกาส (Opportunities) หมายถึง ช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อุปสรรคจึงเป็นสิ่งที่คุกคามองค์การ

สำหรับกิจกรรมในการประเมินสถานการณ์ขององค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องและเหมาะสม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment analysis) เป็นสิ่งที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์การ แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์การ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี

การเมืองและกฎหมาย หรืออาจเรียกสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปว่า สภาพแวดล้อมที่ห่างไกล (Remote environment)

(2) สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task environment) สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานเป็นสิ่งที่มีความกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งอาจเรียกว่า อุตสาหกรรม (Industry) สภาพแวดล้อมประเภทนี้ ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น / เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน และรัฐบาล สภาพแวดล้อมนี้เรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive environment)

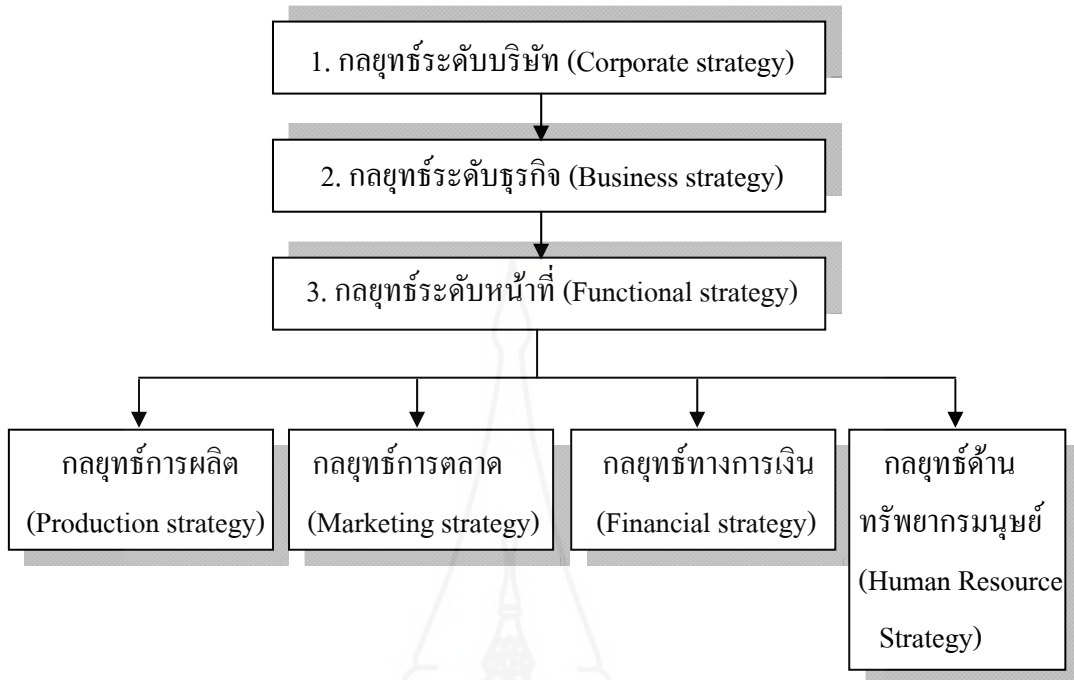
1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ สิ่งเหล่านี้ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กร 2) ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 3) บรรยากาศการทำงาน และ 4) ทรัพยากรการบริหาร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหาร โดยทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลง ด้วยการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีมีก้าอศัยแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific problem solving) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุปัญหา 2) การแสวงหาข้อมูล 3) การระบุทางเลือก 4) การประเมินทางเลือก และ 5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก การวางแผนด้านกลยุทธ์ขององค์กรต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรกับองค์กรอื่นด้วย แผนด้านกลยุทธ์ขององค์กรจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ระดับ

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ (2549) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* หน้า 24

1. การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจหลักขององค์การธุรกิจโดยส่วนรวม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับบริษัทมี 3 ประเภท คือ กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์การเจริญเติบโต และกลยุทธ์การตัดทอน

2. การวางแผนกลยุทธ์ระดับระดับธุรกิจ มีวัตถุประสงค์มุ่งที่การระบุนหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit หรือ SBU) และการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในอุตสาหกรรมกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์การตอบสนองทันที

3. การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีวัตถุประสงค์ที่การปฏิบัติหน้าที่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ได้แก่ กลยุทธ์ทางการผลิต การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์

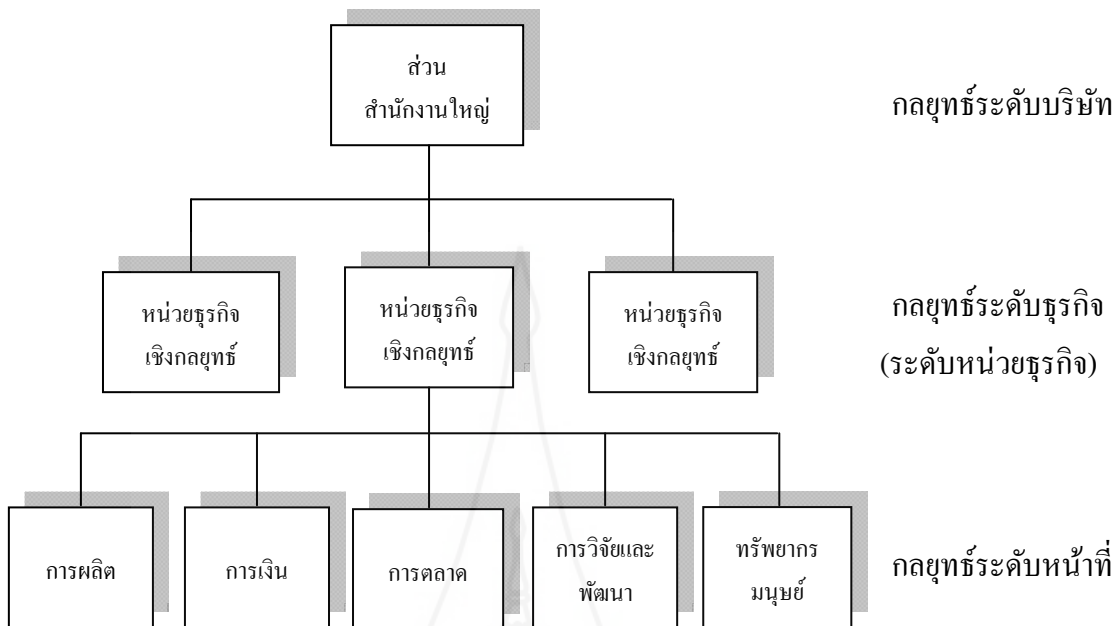
ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้แปลงไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานหรือปฏิบัติการอย่างละเอียด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับการจัดการโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เพราะถ้าเพียงการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเลิศจะไม่มีคุณค่าเลย หากไม่มีการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร (Organization structure) หมายถึงการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนกงาน ตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ส่วนวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) ที่มีมาจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์กรที่รวมกันจนกลายเป็นลักษณะแนวทางการประพฤติปฏิบัติภายในองค์กร

การดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานในรายละเอียดในรูปแบบของ โครงการ (Project) งบประมาณ (Budget) และ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic controlling) หมายถึง การติดตามประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ซึ่งการควบคุมกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนและทันที เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้วหาทางป้องกันหรือแก้ไขอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2535:12-25) ได้กล่าวถึงลำดับของกลยุทธ์ว่า โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจะมีระดับของกลยุทธ์อยู่สามระดับด้วยกัน คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ลำดับของกลยุทธ์

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2535) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* หน้า 13

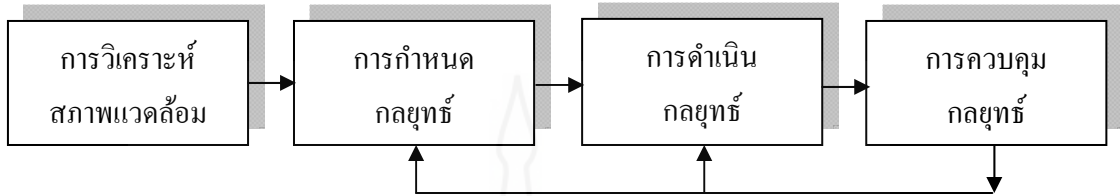
กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) จะมุ่งการพัฒนาของกลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมา ด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็นการอยู่คงที่ การเจริญเติบโต หรือการตัดทอน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น และในบางครั้งเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่สามอย่าง คือ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขต

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ทั้งสามระดับนี้ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่จะประกอบกันขึ้นเป็น ลำดับของกลยุทธ์ ภายในบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วย กลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบระหว่างกันและถูกต้องประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมของบริษัท

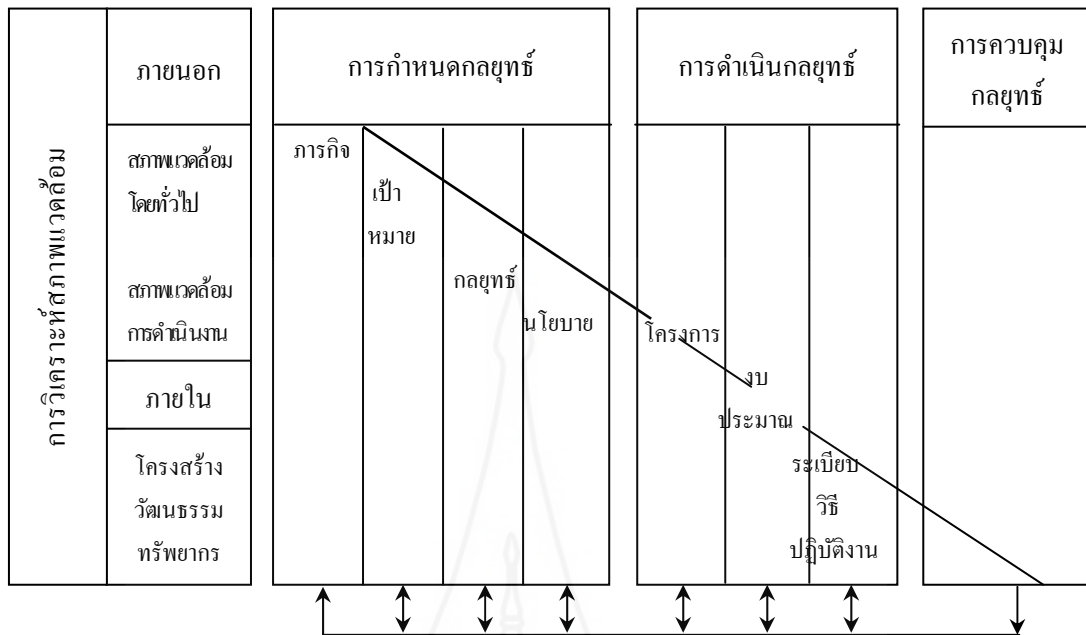
โดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานสี่ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2535) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* หน้า 15

ส่วนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมยศ นาวิการ (2535:12) กล่าวไว้ว่าสามารถศึกษาและประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีที่สุดโดยการใช้แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะจำลองให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และแบบจำลองนี้ไม่ใช่พิมพ์เขียวความสำเร็จของบริษัท ซึ่งอาจจะพิจารณาขั้นตอนเหล่านี้แยกจากกันได้ แม้ว่าโดยข้อเท็จจริงแล้วขั้นตอนเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นพร้อมกันไป การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันระหว่างกัน



ภาพที่ 2.10 รูปแบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : สมยศ นาวีการ (2535) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* หน้า 15

จากภาพที่ 2.10 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะถูกปรับและขยายเพื่อการสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ณ ทั้งระดับหน่วยธุรกิจและหน้าที่ของบริษัท เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยธุรกิจจะรวมเอาไม่เพียงแต่สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและการดำเนินงานเข้าไปเท่านั้น แต่จะรวมเอาภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายของสำนักงานใหญ่เข้าไว้ด้วย ในทำนองเดียวกัน ทั้งข้อจำกัดระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจจะกลายเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกของแผนงานตามหน้าที่ไปด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบขึ้นด้วยทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคของบริษัท และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเรียกการวิเคราะห์เหล่านี้ว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทสามารถกระทำได้ดี ซึ่งบริษัทจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และ

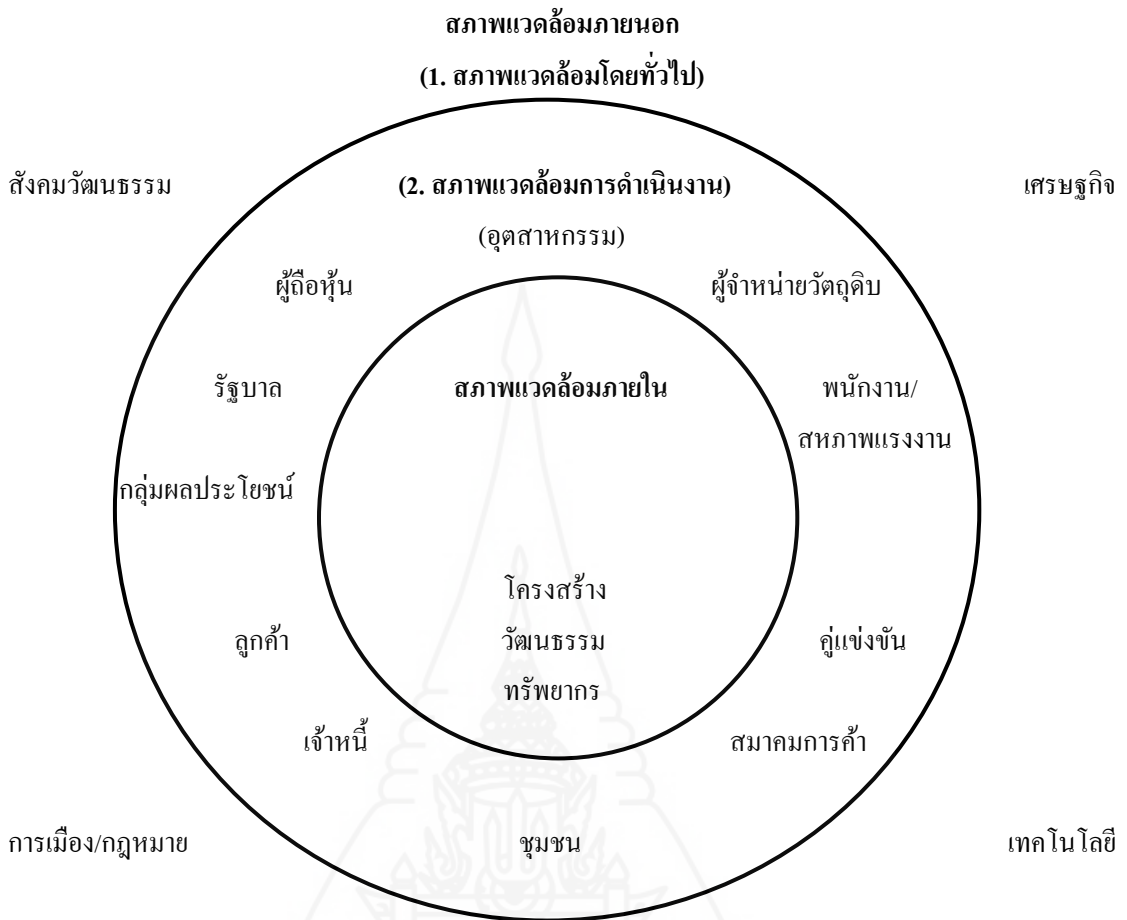
การวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยและพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัท บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี อยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี





ภาพที่ 2.11 แสดงปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2535) การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ หน้า 17

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยสองปัจจัย (โอกาสและอุปสรรค) ที่อยู่ภายนอกบริษัท และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่สองส่วนคือ 1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และ 2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

1.1.1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) จะประกอบไปด้วยปัจจัยที่มีขอบเขตกว้าง ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นของบริษัท แต่จะไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของบริษัท โดยปกติปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

เศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกจัดสรรและถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไร เช่น รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ประสิทธิภาพการผลิต อัตราการจ้างงาน และอัตรารายได้ เป็นต้น

สังคม ปัจจัยทางสังคมจะชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของสังคมโดยทั่วไป ได้แก่ การศึกษา ความเชื่อ วัฒนธรรม วิถีชีวิต และคุณลักษณะทางประชากร เป็นต้น ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนไม่ว่าช้าหรือเร็ว

การเมือง ปัจจัยทางการเมืองจะเกี่ยวพันจะเกี่ยวพันกับการบริหารงานของรัฐบาล เช่น ทัศนคติของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมต่างๆ เสถียรภาพของรัฐบาล และคุณภาพของนักการเมือง เป็นต้น

กฎหมาย ปัจจัยทางกฎหมายจะเกี่ยวพันกับการออกกฎหมายของรัฐบาล กฎหมายที่สมาชิกทุกคนภายในสังคมจะต้องปฏิบัติตาม เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายภาษีอากร เป็นต้น

เทคโนโลยี ปัจจัยทางเทคโนโลยีจะเกี่ยวพันกับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เช่น กระบวนการผลิตสินค้าใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ เป็นต้น

1.1.2 สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) จะประกอบด้วย ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สภาพแรงงาน สมาคมการค้า และกลุ่มผลประโยชน์ โดยเรามักจะเรียกสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของบริษัทว่า อุตสาหกรรม

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในจะประกอบไปด้วยปัจจัย (จุดแข็งและจุดอ่อน) ที่อยู่ภายในบริษัทเอง และไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม และทรัพยากรของบริษัท

โครงสร้าง (Corporate Structure) จะแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มของงาน ความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท เรามักเรียกโครงสร้างบริษัทนี้ว่า “สายการบังคับบัญชา” และโดยทั่วไปโครงสร้างบริษัทจะถูกแสดงให้เห็นเป็นภาพภายในแผนภูมิองค์กร

วัฒนธรรม (Corporate Culture) จะหมายถึงความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในบริษัท โดยทั่วไปจะปรากฏขึ้นมาเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคล ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับล่างสุด

ทรัพยากรของบริษัท (Corporate Resources) จะหมายถึงทรัพย์สินทุกอย่างภายในการผลิตและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทรัพย์สินเหล่านี้ได้แก่ คน เงินทุน วัตถุดิบ โรงงาน เทคโนโลยี และทักษะ เป็นต้น

2. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทขึ้นมา การกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมทั้งการระบุภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายของบริษัท

ภารกิจ (Mission) คือ ถ้อยแถลงความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ของบริษัทภายในอุตสาหกรรม ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ และตลาดของบริษัท

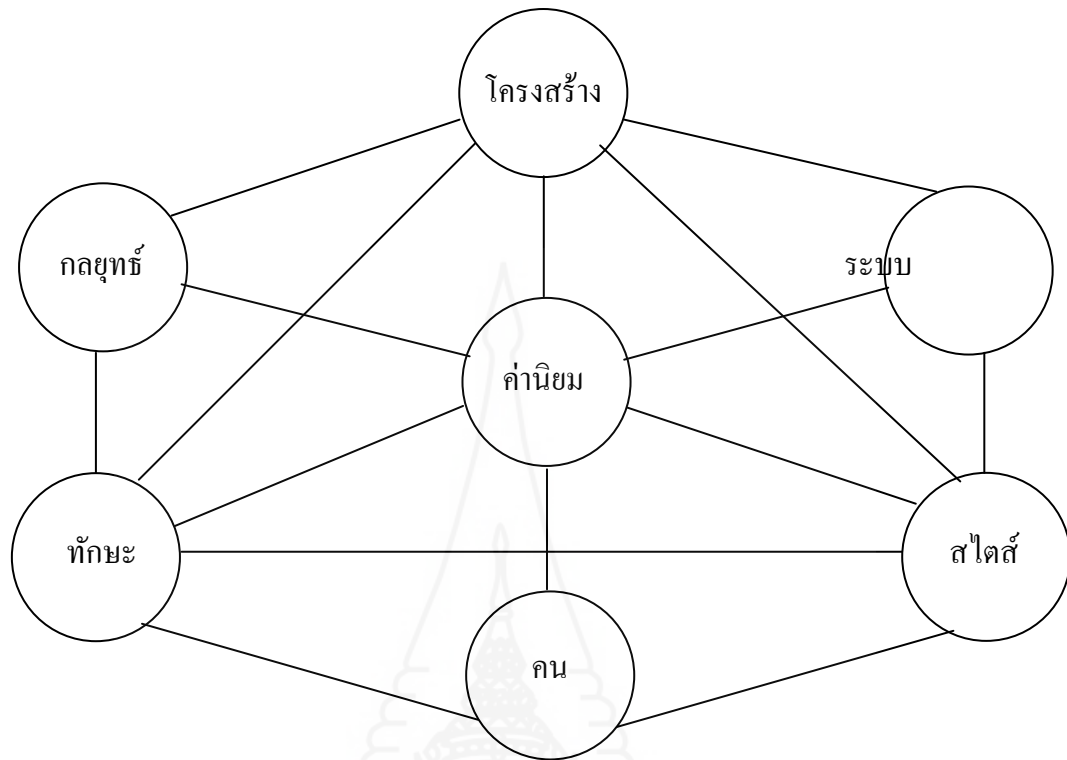
เป้าหมาย (Objectives) ภารกิจของบริษัทจะต้องถูกถ่ายทอดให้เป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงของบริษัท เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ บริษัทจะต้องบรรลุความสำเร็จอะไรและเมื่อไรเป้าหมายควรจะวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน

กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนงานระยะยาวของบริษัทที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้มากที่สุดและลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

นโยบาย (Policies) คือ แนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างกว้างๆ เพื่อการตัดสินใจทั่วทั้งบริษัท ดังนั้นนโยบายจะเป็นแนวทางอย่างกว้างๆ เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท

3. การดำเนินกลยุทธ์

การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทเพียงอย่างเดียวจะไม่มีคุณค่าอะไรเลย ถ้าไม่มีการดำเนินทางกลยุทธ์ของบริษัทที่กำหนดขึ้นมา การถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำคือ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ด้วยการวางแผนดำเนินงานในรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายในบริษัท คือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมของบริษัท ดังที่บริษัทแมคเคนซีแอนด์โคได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S ขึ้นมา เพื่อการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยทางการบริหารจัดการอย่างภายในบริษัท คือ 1) กลยุทธ์ (Strategies) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ค่านิยม (Shared Values) 4) ระบบ (System) 5) คน (Staff) 6) สไตล์ (Styles) และ 7) ทักษะ (Skills) ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงแบบจำลอง 7S

ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2535) การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ หน้า 22

การดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดกลยุทธ์ และนโยบายให้เป็นการกระทำ ด้วยการพัฒนาโครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานขึ้นมา การดำเนินกลยุทธ์ อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้าง ระบบการบริหารของบริษัทโดยรวม

โครงการ (Programs) คือการระบุถึงกิจกรรม หรือขั้นตอนเพื่อการบรรลุความสำเร็จของแผนงานที่ใช้ครั้งเดียว

งบประมาณ (Budgets) คือ โครงการที่เป็นตัวเงินของบริษัท งบประมาณจะแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดต้นทุนของโครงการแต่ละอย่าง

ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) คือ ลำดับขั้นตอนหรือเทคนิคที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของการดำเนินงานแต่ละอย่าง โดยทั่วไประเบียบวิธีปฏิบัติงานจะระบุถึงรายละเอียดการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จของโครงการ

4. การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของบริษัท แม้ว่าการควบคุมกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ได้

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ มีอิสระในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง ดังจะเห็นได้จากกฎหมายฉบับต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เป็นต้น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพานิชยกรรม และการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงมีทรัพยากรจำกัด ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความโปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ท้องถิ่นของตนเอง

จากอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามความในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มาตรา 68 ภายใต้งบบังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล และ มาตรา 69/1 ได้กำหนดให้การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คำนี้จึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ส่งผลให้มีการออกระเบียบ

กระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 เพื่อ กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นรูปธรรม โดยให้มีการจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบไปด้วย แผนพัฒนา หมายความรวมถึงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และ แผนพัฒนาสามปี และให้มืองค์กรการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นประกอบไปด้วย 1) คณะกรรมการ พัฒนาท้องถิ่น และ 2) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่

1. กำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น โดยพิจารณาจาก อำนาจหน้าที่ที่มีผลกระทบต่อ ประโยชน์สุขของประชาชน การถือเอาตามกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ กลุ่มจังหวัด และจังหวัด โดยให้เน้นยุทธศาสตร์ที่มี ผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง กรอบนโยบาย ทิศทาง แนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด นโยบายของผู้บริหารที่แถลงต่อสภาท้องถิ่น และแผนชุมชน

2. ร่วมจัดทำร่างแผนพัฒนา เสนอแนะแนวทางการพัฒนา และการแก้ไขปัญหา เกี่ยวกับการจัดทำร่างแผนพัฒนา

3. พิจารณาร่างแผนพัฒนาและร่างแผนการดำเนินงาน

4. ให้ความเห็นชอบร่างข้อกำหนด ขอบข่าย และรายละเอียดของงาน

5. พิจารณาให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา

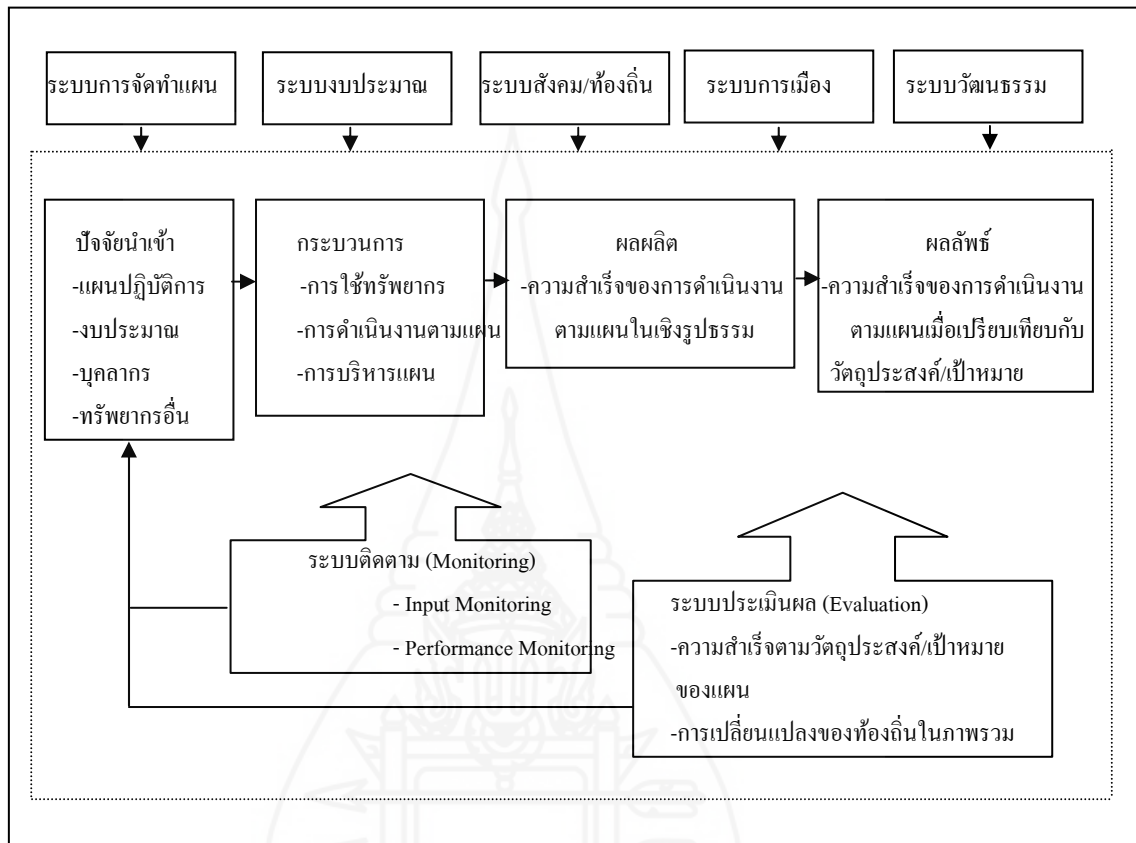
6. แต่งตั้งที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานอื่นเพื่อช่วยปฏิบัติงานตามที่ เห็นสมควร

7. ประสานประชาคมหมู่บ้านในการรวบรวมวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่นและจัดทำเป็นโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อประกอบในการจัดทำแผนพัฒนา องค์กรบริหารส่วนตำบล

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่จัดทำร่าง แผนพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นกำหนด จัดทำร่าง แผนการดำเนินงานและจัดทำร่างข้อกำหนดขอบข่ายและรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกดำเนินงาน เพื่อเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกจากองค์กรการจัดทำแผนพัฒนาแล้ว ระบบการ ติดตาม ถิ่นนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึง ระบบการประเมินผล ที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า ผลจากการดำเนินงานจะเป็นไปตามหรือบรรลุตาม เป้าหมายหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไข ขยายขอบเขต หรือ

แม้แต่ยุคการดำเนินงาน โดยในการดำเนินงานตามระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ตามกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 แสดงกรอบแนวคิดการวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ร่วมกับ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548) คู่มือการติดตามและประเมินผลการจัดทำและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน้า 5

จากกรอบแนวคิดการวางระบบการติดตามและประเมินผลที่แสดงจุดเริ่มต้นของระบบการติดตามว่าเริ่มต้นจากการได้รับทรัพยากรไปเพื่อดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการติดตามการใช้ทรัพยากรเมื่อเทียบกับเวลา (input monitoring) และการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (performance monitoring) การวางระบบการติดตามในที่นี้จึงเป็นการสร้างระบบเพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในเชิงการบริหารแผน เพื่อให้งานดำเนินต่อไป

จนจบตามเวลา และยังคงจะมีระบบประเมินผลมาประเมินว่าเมื่อผลที่เกิดขึ้นแล้วทั้งในส่วนของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพียงใด อย่างไรก็ตาม ใ้ระบบติดตามและประเมินผลจะได้รับผลกระทบจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ นั่นคือ ถ้าได้แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและเอื้อต่อการติดตามและประเมินผล ก็จะทำให้ระบบติดตามและประเมินผลทำหน้าที่ของระบบไปได้ ตรงกันข้ามหากแผนไม่เอื้อต่อการติดตาม เช่น การขาดความชัดเจน หรือมีการปรับกิจกรรมโดยไม่ยึดแผนปฏิบัติการแล้ว ก็อาจทำให้ระบบการติดตามและประเมินผลโดยรวมดังกล่าวมานี้มีปัญหาได้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วิเชียร เวลาดี (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ประชากรกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน และผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 288 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยามีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินสภาพสถานศึกษามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) การกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักโดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาประกอบด้วย การระดมความคิดของผู้มีส่วนกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และความสำเร็จที่ต้องการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกและระบุแผนงาน โครงการ/กิจกรรม โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูลที่เป็น สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมความคิดเห็นในการดำเนินงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา ประกอบด้วย แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมิน กำหนดปฏิทินการประเมิน สร้างเครื่องมือในการติดตามการประเมินกลยุทธ์ รายงานผลและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์โดยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธานี โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน 244 คน ครูผู้สอน 345 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเพื่อสอบถามการรับรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนรับรู้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มากกว่าครูผู้สอน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก นอกนั้นไม่แตกต่างกัน และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในภาพรวม ยกเว้นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีการรับรู้มากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

พิมลพรรณ ดุษิยามิ (2550) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 33 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผลการวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามประเมินผล

ถนนม แยมคล้าย (2553) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยนาท โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดชัยนาท จำนวน 168 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทฤษฎีของพนักงานส่วนตำบล จากประสิทธิภาพ 6 ด้าน ที่ประเมิน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระบุโอกาสและอุปสรรคขององค์การบริหารส่วนตำบล มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ระบุจุดแข็งจุดอ่อน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล และการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแผนพัฒนา มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

สมยศ บุญเจริญ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 104 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 5,970 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน (Taro Yamane อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548:43)

1.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับอำเภอ โดยสุ่มแบบโควตา จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 375 คน มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา แยกเป็นรายอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. อำเภอเมืองนครราชสีมา	722	45
2. อำเภอครบุรี	171	11
3. อำเภอเสิงสาง	120	8
4. อำเภอกง	234	15

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
5. อำเภอบ้านเหลื่อม	77	5
6. อำเภอจักราช	173	11
7. อำเภอโชคชัย	167	10
8. อำเภอหนองบุญมาก	179	11
9. อำเภอด่านขุนทด	366	23
10. อำเภอเทพารักษ์	69	4
11. อำเภอโนนไทย	219	14
12. อำเภอพระทองคำ	93	6
13. อำเภอขามสะแกแสง	112	7
14. อำเภอโนนสูง	299	19
15. อำเภอบัวใหญ่	206	13
16. อำเภอสีดา	94	6
17. อำเภอบัวลาย	65	4
18. อำเภอแก้งสนามนาง	128	8
19. อำเภอประทาย	247	16
20. อำเภอโนนแดง	68	4
21. อำเภอปักธงชัย	318	20
22. อำเภอวังน้ำเขียว	72	5
23. อำเภอพิมาย	281	18
24. อำเภอห้วยแถลง	160	10
25. อำเภอสูงเนิน	241	15
26. อำเภอขามทะเลสอ	94	6
27. อำเภอสีคิ้ว	291	18
28. อำเภอปากช่อง	263	17
29. อำเภอชุมพวง	168	11
30. อำเภอเมืองยาง	76	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

อำเภอ	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
31. อำเภอลำทะเมนชัย	93	6
32. อำเภอเฉลิมพระเกียรติ	106	7
รวมทั้งสิ้น	5,970	375

1.2.2 เมื่อได้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างระดับอำเภอแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถามสร้างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1.2 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด แบบสำรวจรายการและแบบมาตราประเมินค่า ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 41 ข้อ โดยแยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|--------------|
| 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ | จำนวน 18 ข้อ |
| 2) การกำหนดกลยุทธ์ | จำนวน 9 ข้อ |
| 3) การดำเนินกลยุทธ์ | จำนวน 9 ข้อ |
| 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ | จำนวน 5 ข้อ |

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด | ให้ 5 คะแนน |
| มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก | ให้ 4 คะแนน |
| มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ปานกลาง | ให้ 3 คะแนน |
| มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อย | ให้ 2 คะแนน |
| มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด | ให้ 1 คะแนน |

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและทดสอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.92
6. จัดพิมพ์เครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

3.2 ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 375 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 370 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.66 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ คือ

- 1) 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด
- 2) 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก
- 3) 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ปานกลาง
- 4) 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อย
- 5) 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

4.1.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.2.1 ค่าร้อยละ ใช้ในการเสนอและอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

4.3 ใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเพศ ด้วยค่า Independent-Samples Test ด้านอายุ ด้านเงินเดือน/ค่าตอบแทน ด้าน

การศึกษา ด้านระยะเวลาในการทำงาน และด้านประเภทบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา” แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบไปด้วย เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา และประเภทบุคลากร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	148	40
หญิง	222	60
รวม	370	100
2. อายุ		
20-30 ปี	113	30.54
31-40 ปี	175	47.30
41-50 ปี	59	15.95

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
51-60 ปี	17	4.59
61 ปีขึ้นไป	6	1.62
รวม	370	100.00
3. เงินเดือน/ค่าตอบแทน		
5,000-10,000 บาท	166	44.86
10,001-15,000 บาท	160	43.24
15,001-20,000 บาท	27	7.30
20,001-25,000 บาท	11	2.97
25,001-30,000 บาท	5	1.35
30,001 บาทขึ้นไป	1	.27
รวม	370	100
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	108	29.19
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	222	60.00
ปริญญาโท	40	10.81
รวม	370	100.00
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
1-5 ปี	187	50.54
6-10 ปี	135	36.49
11-15 ปี	35	9.46
16 ปีขึ้นไป	13	3.51
รวม	370	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ประเภทบุคลากร		
ผู้บริหาร	37	10.00
พนักงานส่วนตำบล	241	65.14
พนักงานจ้าง	92	24.86
รวม	370	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60) มีอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 47.30) รองลงมา ได้แก่ 20-30 ปี (ร้อยละ 30.54) และ 41-50 ปี (ร้อยละ 15.95) เงินเดือน/ค่าตอบแทน 5,000-10,000 บาท (ร้อยละ 44.86) รองลงมา ได้แก่ 10,001-15,000 บาท (ร้อยละ 43.24) และ 15,001-20,000 บาท (ร้อยละ 7.30) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 60) รองลงมา ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 29.19) และปริญญาโท (ร้อยละ 10.81) ระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 50.54) รองลงมา ได้แก่ 6-10 ปี (ร้อยละ 36.49) และ 11-15 ปี (ร้อยละ 9.46) ประเภทบุคลากร เป็นพนักงานส่วนตำบล (ร้อยละ 65.14) รองลงมา ได้แก่ พนักงานจ้าง (ร้อยละ 24.86) และผู้บริหาร (ร้อยละ 10)

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 4 ด้าน คือ

- 2.1.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์
- 2.1.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์
- 2.1.3 ด้านการดำเนินกลยุทธ์
- 2.1.4 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.2-4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครราชสีมา

การบริหารเชิงกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	3.62	0.64	มาก	1
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.53	0.68	มาก	3
3. ด้านการดำเนินกลยุทธ์	3.51	0.64	มาก	4
4. ด้านการควบคุมและประเมิน กลยุทธ์	3.58	0.79	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.56	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
จังหวัดนครราชสีมา มีการนำมาใช้ในระดั้มาก ($\bar{X} = 3.56$) และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายด้านยังพบว่า
มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในระดั้มากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการ
วิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X} = 3.62$) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.58$) ด้านการกำหนด
กลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.53$) และ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล	3.39	0.84	มาก	13
2. มีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล	3.51	0.79	มาก	5
3. มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ ภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.52	0.87	มาก	4

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
4. มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.13	0.86	ปานกลาง	18
5. มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.64	0.84	มาก	1
6. มีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.32	0.88	ปานกลาง	15
7. มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.46	0.86	ปานกลาง	8
8. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.39	0.87	ปานกลาง	14
9. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.45	0.86	ปานกลาง	9
10. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.43	0.84	ปานกลาง	10

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
11. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.19	0.81	ปานกลาง	17
12. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.53	0.80	มาก	3
13. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.31	0.85	ปานกลาง	16
14. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.42	0.82	ปานกลาง	11
15. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.47	0.88	ปานกลาง	7
16. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.51	0.81	มาก	6

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
14. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้	3.42	0.82	ปานกลาง	11
15. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.47	0.88	ปานกลาง	7
16. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.51	0.81	มาก	6
17. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรแล้วนำมาผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.40	0.84	ปานกลาง	12
18. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.59	0.89	มาก	2
เฉลี่ยรวม	3.42	0.84	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.59$) และ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.53$) มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.52$) มีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.51$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับองค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.51$) และ มีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการกำหนดกลยุทธ์

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นมาพิจารณาร่วมกัน ประกอบกับข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์	3.66	0.87	มาก	1
2. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดพันธกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.56	0.87	มาก	2
3. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์โดยการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณาร่วมกันแล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้	3.51	0.81	มาก	7
4. การกำหนดเป้าหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการจะบรรลุผล มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน	3.53	0.80	มาก	6
5. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์	3.54	0.81	มาก	4

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการระดมความคิดในการกำหนดกลยุทธ์	3.49	0.88	ปานกลาง	8
7. องค์การบริหารส่วนตำบลได้ใช้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและใช้เทคนิคต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์	3.40	0.80	ปานกลาง	9
8. องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์	3.53	0.78	มาก	5
9. องค์การบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.56	0.88	มาก	3
เฉลี่ยรวม	3.53	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.53$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นมาพิจารณาร่วมกันประกอบกับข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.66$) องค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดพันธกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.56$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ องค์การบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.56$) การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.54$) และการกำหนดเป้าหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการจะบรรลุผล มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.53$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการดำเนินกลยุทธ์

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.76	0.82	มาก	1
2. แผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.62	0.79	มาก	2
3. องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.61	0.79	มาก	3
4. แผนงบประมาณประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบลตอบสนองต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.55	0.81	มาก	5
5. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	3.58	0.77	มาก	4
6. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง	3.43	0.82	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการดำเนินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
7. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดตั้งหน่วยงานหลักเพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้	3.35	0.86	ปานกลาง	8
8. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้	3.33	0.93	ปานกลาง	9
9. องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์	3.52	0.82	มาก	6
เฉลี่ยรวม	3.52	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.52$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.76$) แผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.62$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.61$) องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.58$) แผนงบประมาณประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.55$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.52$) องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่ล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดนครราชสีมา ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.65	0.91	มาก	1
2. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นประจำทุกปี	3.60	0.91	มาก	3
3. ภายหลังจากดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้ว ได้มีการปิดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงและเป็นประจำทุกปี	3.62	0.90	มาก	2
4. องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการติดตามการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ไปวิเคราะห์หาปัญหาและสิ่งคุกคามต่างๆ ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน	3.50	0.87	มาก	5
5. องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำปัญหาและอุปสรรคจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานไปปรับปรุงแก้ไข	3.54	0.91	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.58	0.90	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.58$) และเมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.65$) ภายหลังการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแล้ว ได้มีการปิดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงและเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.62$) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.60$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำปัญหาและอุปสรรคจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 3.54$) และ องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการติดตามการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร ไปวิเคราะห์หาปัญหาและสิ่งคุกคามต่างๆ ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาที่เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การวิเคราะห์สถานการณ์	3.60	0.69	3.64	0.60	-0.53	0.60
การกำหนดกลยุทธ์	3.52	0.72	3.53	0.65	-0.17	0.87
การดำเนินงานกลยุทธ์	3.51	0.67	3.51	0.62	-0.02	0.99
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์	3.58	0.80	3.59	0.78	-0.05	0.96
ความคิดเห็นในภาพรวม	4.44	0.72	3.56	0.66	-0.19	0.85

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

2.2.2 สมมติฐานที่ 2 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหาร เชิงกลยุทธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	1.29	0.32	0.95	0.44
	ภายในกลุ่ม	341	115.70	0.34		
	รวม	345	116.99			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2.3 สมมติฐานที่ 3 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ที่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกจำแนกตามระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทน

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหาร เชิงกลยุทธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	1.22	0.24	0.72	0.61
	ภายในกลุ่ม	340	115.77	0.34		
	รวม	345	116.99			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จากตารางที่ 4.9 พบว่าระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2.4 สมมติฐานที่ 4 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกจำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหาร เชิงกลยุทธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	122	0.24		
					0.72	0.61
	ภายในกลุ่ม	340	115.77	0.34		
	รวม	345	116.99			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2.5 สมมติฐานที่ 5 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหาร เชิงกลยุทธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.45	0.48		
					1.43	0.23
	ภายในกลุ่ม	342	115.54	0.34		
	รวม	345	116.99			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2.6 สมมติฐานที่ 6 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ที่จัดอยู่ในประเภทที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเภทบุคลากร

ความคิดเห็นต่อการ ดำเนินการบริหาร เชิงกลยุทธ์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.97	0.49		
					1.44	0.24
	ภายในกลุ่ม	343	116.02	0.34		
	รวม	345	116.99			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จากตารางที่ 4.12 พบว่าประเภทบุคลากรต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	57	15.40
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	313	84.60
รวม	370	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจากตารางที่ 4.13 พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 370 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 15.40 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 84.60

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ มีรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่จำแนกเป็นข้อๆ ปรากฏดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	ค่าความถี่
ควรมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตำบล	9
ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานส่วนตำบล	9
ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลและมีการส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างความสามัคคีภายในชุมชน	8
ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้บริหาร และพนักงานส่วนตำบลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	7
ควรมีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักคุณธรรมจริยธรรม	7
ควรมีการปรับทัศนคติของพนักงานส่วนตำบลให้เป็นผู้มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีความสามัคคีภายในองค์กร	6
ควรมีการดำเนินงานตามตามแผนพัฒนาตำบล และมีการปรับปรุงแผนพัฒนาให้ตรงกับปัญหาความต้องการของชุมชนให้มากที่สุด	6
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความเป็นเอกภาพ การดำเนินงานไม่ถูกแทรกแซง และมีระบบการตรวจสอบที่ดี	5
รัฐบาลควรจัดสรรเงินอุดหนุนเพิ่มเติมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และดำเนินการจัดสรรให้โดยเร็วกว่าที่ผ่านมา	5
ควรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	ค่าความถี่
ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจน	5
ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายโดยภาพรวมในเรื่องของความคิดความชอบ และ การรับโอนย้ายพนักงานส่วนตำบลให้มีความเหมาะสม	4
ควรมีการแยกการเมืองออกจากการบริหารให้ชัดเจน	4
ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมอบหมายงานในหน้าที่ชัดเจน	4
ผู้บริหาร และพนักงานส่วนตำบลจะต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่าง เคร่งครัด	4
ควรมีการบูรณาการร่วมกับส่วนราชการต่างๆ ภายในตำบล	4
ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างต่อเนื่อง	3

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ ควรมีการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจให้กับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตำบล รองลงมาได้แก่ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานส่วนตำบล และ ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลและมีการส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างความสามัคคีภายในชุมชน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 375 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิดของ เสน่ห์ จู้โต (2548) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และด้วยตนเอง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 60 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.30 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.54 ปี เงินเดือนหรือค่าตอบแทน อยู่ระหว่าง 5,000-10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 44.86 รองลงมาคือ เงินเดือนและค่าตอบแทน ระหว่าง 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.24 บาท ระดับการศึกษา อยู่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 ระยะเวลาในการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.54 รองลงมาของระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.49 ปี และประเภทบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานส่วนตำบล จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 65.14 รองลงมาได้แก่ พนักงานจ้าง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 24.86

1.3.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

จากการศึกษาพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการนำมาใช้ในระดั้มาก และเมื่อพิจารณาดูเป็นรายด้านยังพบว่ามี การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในระดั้มากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ อันดับสอง ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ อันดับสาม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และอันดับสุดท้าย ด้านการดำเนินกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้วสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.62$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่ามี การนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.64$) รองลงมา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงาน ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.59$) และ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ ความ ต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.53$) มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ภายในชุมชน อันจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.52$) มีการวิเคราะห์ สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วน ตำบล ($\bar{X} = 3.51$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับองค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่ เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

($\bar{X} = 3.51$) และ มีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.53$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นมาพิจารณาร่วมกันประกอบกับข้อมูลที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.66$) องค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอำนาจหน้าที่ แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.56$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ องค์การบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.56$) การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.54$) และการกำหนดเป้าหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องการจะบรรลุผล มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.53$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ นอกนั้นนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

3) ด้านการดำเนินกลยุทธ์ โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.51$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่ามีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.76$) แผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.62$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.61$) องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.58$) แผนงบประมาณประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบล ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.55$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.52$) องค์การบริหารส่วน

ตำบลมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ นอกจากนี้นำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง

4) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการนำไปปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.58$) และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่าการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.65$) ภายหลังการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแล้ว ได้มีการปิดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึง และเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.62$) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ($\bar{X} = 3.60$) องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำปัญหาและอุปสรรคจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X} = 3.54$) และ องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำผลการติดตามการดำเนินงานขององค์กร ไปวิเคราะห์หาปัญหาและสิ่งคุกคามต่างๆ ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาในภาพรวมมีการนำมาใช้ในระดั้มากทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน และด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550:บทคัดย่อ) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดั้มากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และเมื่อวิเคราะห์รายด้านในแต่ละด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

2.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า โดยภาพรวมมีการนำมาใช้ในระดั้มาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า รายข้อย่อยที่มีการนำมาปฏิบัติระดั้มากที่สุด คือ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล รายข้อลำดับรองลงมา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหาร

ภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ได้ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เพราะมีการปฏิบัติในระดับมาก เป็นการหาโอกาส และสิ่งคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ตนเองไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำมาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จัยโต (2545:96) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือการจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการ หรือดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535:12) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าหมายถึง การศึกษาการจัดวางกลยุทธ์ขององค์การ และการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพภายใน 3 ด้าน คือ 1)การวางกลยุทธ์ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวางกลยุทธ์การบริหารภายในองค์กร และ 3) การวางกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดเวลา และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542:17-19) กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder) และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ (2547:19) กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การ โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนงานกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และเหมาะสมกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล

2.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าโดยภาพรวมมีการนำไปใช้ในระดั้มาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่า รายข้อย่อยที่มีการนำมาปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่

คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นมาพิจารณาาร่วมกันประกอบกับข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์ และรายชื่อลำดับรองลงมา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเท่ากับ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เห็นภาพโดยรวมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยสอดคล้องกับแนวคิดของพัคคร์พวง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์ (2542:7-9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่คุณกำหนดไว้นั้นไม่ได้มีลักษณะที่คงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ พัชราภา มั่งชม (2540:36) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นเพื่อหนทางนำไปสู่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่สามารถทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจได้ อาจจะเป็นเรื่องของการวางแผนหรือเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และหลักการต่างๆ ที่เป็นแนวทางหรือเป้าหมายของธุรกิจ การวิเคราะห์กลยุทธ์ทั้งหมดซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำของธุรกิจในการดำเนินการ ตลอดจนจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ พิเศษฐ์ บุญเยี่ยม (2547:96) กล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันนั้น อันดับแรกต้องมีข้อความแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่มีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่นำไปสู่กลยุทธ์หรือเงื่อนไขความสำเร็จในผลงานและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.3 ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าโดยภาพรวมมีการนำไปใช้ในระดั้มาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาปฏิบัติระดั้มากที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน รายชื่อลำดับรองลงมา คือ แผนปฏิบัติการของ

องค์การบริหารส่วนตำบลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นขั้นตอน และสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชลธิศ ธีระฐิติ (2548:189) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่าหมายถึง แบบแผนที่ชี้นำปัจเจกบุคคลหรือองค์การ ในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรืออนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์กรหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ แบบแผนชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการนี้มีกำเนิดมาจากความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัว และแนวโน้มทางประวัติศาสตร์ที่กำลังเกิดขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2548:2-10) กล่าวถึงการจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าเป็นเรื่องของกำหนดยุทธศาสตร์ แนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์กรในด้านของเป้าหมาย แผนงานและวิธีการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมองค์กร สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายและพันธกิจและบรรลุผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547:209-210) กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการปฏิบัติที่กำหนดการจัดการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้จริง และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิ่งพร ทองใบ (2549:7) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุม ในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่าโดยภาพรวมมีการนำไปใช้ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อย่อย พบว่ารายข้อย่อยที่มีการนำมาปฏิบัติระดับมากที่สุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน และมีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงาน รายข้อลำดับรองลงมา คือ ภายหลังจากดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้ว ได้มีการปิดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบอย่างทั่วถึงและเป็นประจำทุกปี

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นขั้นตอน และสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ทำให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิก (2531:3-18) กล่าวไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาวจะเกี่ยวพันกับการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร และการดำเนินตามการตัดสินใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้นขององค์กรซึ่งจะมีส่วนสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวินิจฉัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ในภาพรวมด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในจังหวัดนครราชสีมา ดังนี้

3.1 ควรมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.2 ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.3 ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.4 ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.5 ควรมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชนที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.6 ควรมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.7 ควรมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร เพื่อนำผลการไปปรับใช้ในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.8 ควรมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.9 ควรมีการใช้ข้อมูลและใช้เทคนิคต่างๆ อย่างครบถ้วน ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.10 ควรมีการระดมความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

3.11 ควรมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาตำบลโดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

3.12 ควรมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3.13 ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน และกำกับดูแลการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

3.14 ควรมีการปรับโครงสร้างด้านการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชา

3.15 ควรมีการนำผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน ไปวิเคราะห์หาปัญหาและสิ่งคุกคามต่างๆ เพื่อวางแผนการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในโอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาต้นแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ควรมีการศึกษเปรียบเทียบเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลกับหน่วยการบริหารราชการอื่นๆ เพื่อใช้ข้อมูลในการวางแผนทางพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านจิตวิทยาหรือแรงจูงใจ เป็นต้น



บรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2549) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ร่วมกับ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548) “คู่มือการติดตามและ
ประเมินผลการจัดทำแผนและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น” ม.ป.ท.
- ชลธิศ ชีระจิตติ (2548) "การจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*
หน่วยที่ 9 หน้า 189-190 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ถนอม เข้มคล้าย (2553) “ประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารส่วนตำบลในจังหวัด
ชัยนาท” การศึกษาอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550) “การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาอุดรธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุดรธานี
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) *การวางแผนเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดี
- ธงชัย สันติวงษ์ (2535) *กลยุทธ์การจัดการ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร รุ่งแสงการพิมพ์
- ชนชัย ยมจินดา (2548) "แนวคิดและหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน่วยที่ 2 หน้า (2-9)-(2-12) นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- นพ ศรีบุญนาถ (2546) *ยุทธศาสตร์การจัดการ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุตรไพศาล
- พัศตร์พอง วัฒนสิทธิ์ และ ผศุ เตชะรินทร์ (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิมลพรรณ ตูมียามี (2550) “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาของเอกชน” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร
- พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542) *การบริหารสถาบันเพื่อความบันเทิง* สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- พัชราภา มั่งชม (2540) *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์* ม.ป.ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) "ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
วิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 6 หน้า 43-44 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

รัชดา ธานีเรก และคณะ สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2552 จาก

<http://www.stabundamrong.go.th/book/b14.doc>.

วิเชียร เวลาคี (2547) “การนำเสนอรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ ฉบับมาตรฐาน* กรุงเทพมหานคร
ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์

_____ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์

สมยศ นาวิการ (2531) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร บรรณกิจเทรดดิ้ง

_____ (2553) *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์กรุงชนพัฒนา

สมบูรณ์ จันทร์สว่าง (2549) "ความสามารถด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสาธารณสุขอำเภอ
ในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 5,6,7" วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารสาธารณสุข) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สมโภช รติโอพาร (2544) "กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
ระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข* หน้าที่ 8
หน้า 77 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

สมยศ บุญเจริญ (2553) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

สุริยะ วงศ์คงคาเทพและคณะ (2547) *การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* ม.ป.ท.

สุรัชวดี ราชกุลชัย (2547) *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) "วิสัยทัศน์และการจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน้าที่ 5 หน้า (5-28)-(5-33) นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

_____ (2545) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เสน่ห์ จุ้ยโต และ ชาตรี วงศ์มาสา (2545) รายงานการวิจัย(ฉบับย่อ) เรื่อง แบบจำลองการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทยพัฒนา ม.ป.ท.

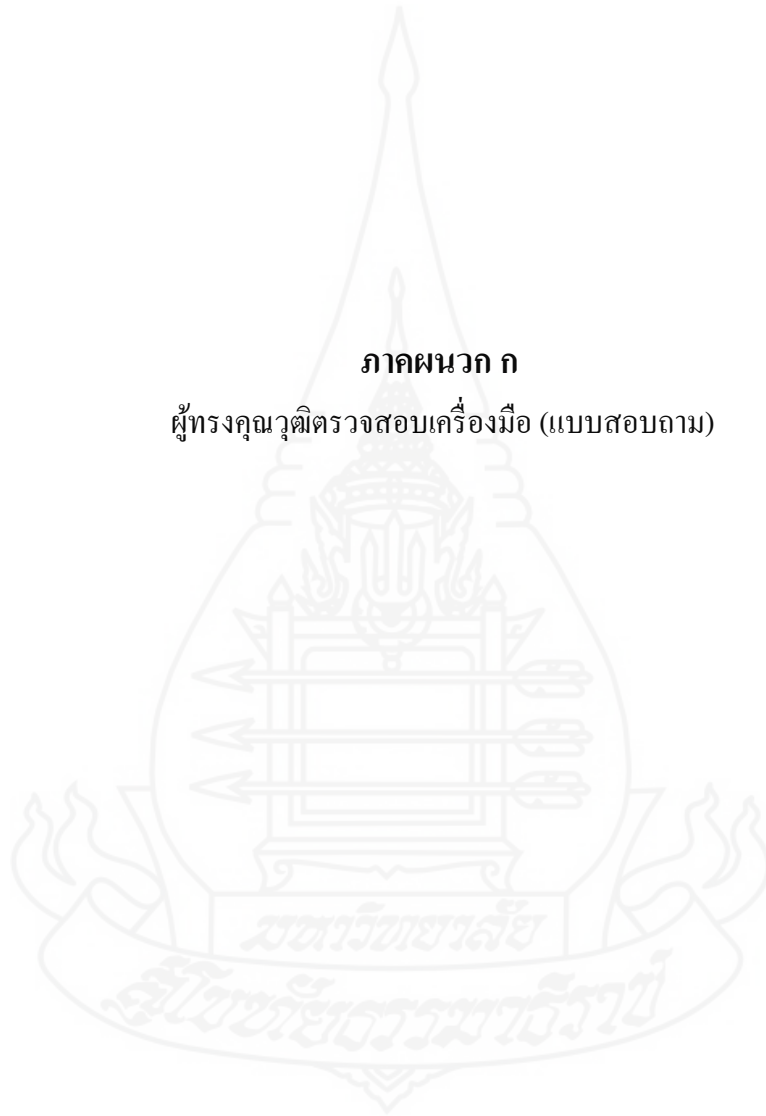


ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)





ที่ ศธ 0522.17/บ 158

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒3 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวิรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางนงคัมภีร์ เพ็ชรบุณฑน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 167

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๒ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คร.วัฒนา ถ่วงถือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางนงคัมภ์ เพียรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ 15๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิค

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางนงคันุช เพ็ชรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ” ตาม โครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยลักษณะของประชากรและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่างหรือทำเครื่องหมาย ลงใน ตามความเป็นจริง

1. เพศ

1. ชาย
 2. หญิง

2. อายุ

1. อายุ 20-30 ปี 2. อายุ 31-40 ปี 3. อายุ 41-50 ปี
 4. อายุ 51-60 ปี 5. อายุ 61 ปีขึ้นไป

3. เงินเดือน/ค่าตอบแทน

1. 5,000-10,000 บาท 2. 10,001-15,000 บาท 3. 15,001-20,000 บาท
 4. 20,001-25,000 บาท 5. 25,001-30,000 บาท 6. 30,001 บาทขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

- 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 3. ปริญญาโท

5. ระยะเวลาในการทำงาน

- 1. 1-5 ปี
- 2. 6-10 ปี
- 3. 11-15 ปี
- 4. 16 ปีขึ้นไป

6. ประเภทบุคลากร

- 1. ผู้บริหาร
- 2. พนักงานส่วนตำบล
- 3. พนักงานจ้าง



ส่วนที่ 2 กระบวนการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์					
1. มีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
2. มีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
3. มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
4. มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
5. มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
6. มีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
7. มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล					
8. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจภายในชุมชนอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					
9. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์สภาพทางสังคมของชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
10. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมต่างๆ ที่อยู่ในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					
11. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					
12. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการภายในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์					
13. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ที่มีอยู่ในชุมชน อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					
14. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลอันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้					
15. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงาน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์					
16. องค์การบริหารส่วนตำบล มีการวิเคราะห์ระบบระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์					
17. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมการปฏิบัติงานภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรแล้วนำผลไปปรับใช้ในการบริหารขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์					
18. องค์การบริหารส่วนตำบลมีการวิเคราะห์ทรัพยากรการบริหารภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ ว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร แล้วนำผลการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์					

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการกำหนดกลยุทธ์					
1. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายที่คาดหวังในการดำเนินงานในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นมาพิจารณาพร้อมกันประกอบกับข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลมาประกอบเป็นวิสัยทัศน์					
2. องค์กรบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดพันธกิจโดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่เป็นอำนาจหน้าที่ แล้วนำมาเขียนข้อความที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
3. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์โดยการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณาพร้อมกันแล้วนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้					
4. การกำหนดเป้าหมายที่องค์กรบริหารส่วนตำบลต้องการจะบรรลุผล มีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน					
5. การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์องค์กรบริหารส่วนตำบลได้นำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์					
6. องค์กรบริหารส่วนตำบล มีการระดมความคิดในการกำหนดกลยุทธ์					
7. องค์กรบริหารส่วนตำบลได้ใช้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและใช้เทคนิคต่างๆ ในการกำหนดกลยุทธ์					
8. องค์กรบริหารส่วนตำบลนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์					
9. องค์กรบริหารส่วนตำบลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์					

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการดำเนินกลยุทธ์					
1. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
2. แผนปฏิบัติการขององค์กรบริหารส่วนตำบลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร					
3. องค์กรบริหารส่วนตำบลได้นำเป้าประสงค์ในแผนกลยุทธ์มาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
4. แผนงบประมาณประจำปีขององค์กรบริหารส่วนตำบล ตอบสนองต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน					
5. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้					
6. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการปรับโครงสร้างการดำเนินงานที่คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง					
7. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดตั้งหน่วยงานหลักเพื่อขับเคลื่อนกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้					
8. องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้					
9. องค์กรบริหารส่วนตำบลได้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติตามกลยุทธ์					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางนงคัมภีร์ เพ็ชรขุนทด
วัน เดือน ปีเกิด	27 พฤศจิกายน 2517
สถานที่เกิด	อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครราชสีมา พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลสระจรเข้ อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
ตำแหน่ง	หัวหน้าสำนักงานปลัด (นักบริหารงานทั่วไป 6)

