

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัย ดังนี้

- 1.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
- 2.แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา
- 3.แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ
- 4.ข้อมูลคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 6.กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

“องค์การ” เป็นศัพท์บัญญัติที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organ” หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกันและกัน “องค์การ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organization” องค์การและการจัดการมีแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญ ๆ สรุปได้ ดังนี้

##### 2.1.1 ความหมายขององค์การและการจัดการ

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2548, น. 46) องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกัน

ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2558, น. 126) องค์กร หมายถึง ที่รวมของคนและงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ มีการจัดแบ่งหน้าที่การงานกันทำ กำหนดสายบังคับบัญชา และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและตามความถนัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์, 2533, น. 257 (อ้างถึงใน รังสรรค์ อินทน์จันท์ และสิทธิพร สุนทร, 2556, น. 24) กล่าวว่า องค์กรหมายถึง รูปแบบการ ทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่มและมีการ ประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง มีการจัด ระเบียบวิธีทำงานและการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำอยู่เสมอ ด้วย

สรุป องค์กร คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมีกิจกรรม การดำเนินงาน อย่างเป็นระบบร่วมกัน

## 2.1.2 ลักษณะขององค์กร

2.1.2.1 องค์กรเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a Structure of Relationship) องค์กรใน ลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2.1.2.2 องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of People) องค์กรว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

2.1.2.3 องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) องค์กรเป็น

หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.1.2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a Process) องค์การ เป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

2.1.2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) องค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-Back) และสิ่งแวดล้อม (Environment) องค์ประกอบขององค์การ มีดังนี้

1. กลุ่มบุคคล
2. มีเป้าหมายร่วมกัน
3. การกำหนดหน้าที่
4. การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2.1.3 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อคน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์การโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1.3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)
- 2.1.3.2 ภาระหน้าที่ (Function)
- 2.1.3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
- 2.1.3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)
- 2.1.3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of Control)

### 2.1.3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)

#### 2.1.4 รูปแบบองค์การ

รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบ แบบแผนครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบ ของการไม่กฎเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

#### 2.1.5 ประเภทขององค์การ

2.1.5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

- 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual – Benefits)
- 2) องค์การธุรกิจ (Business Concerns)
- 3) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)
- 4) องค์การเพื่อบริการ (Service Organization)

2.1.5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal Organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์การแบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

2.1.5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

#### 3.1 องค์การรัฐกิจ

#### 3.2 องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

#### 2.1.6 โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

##### 2.1.6.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง

##### 2.1.6.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น

- ขึ้น
- 2.1.6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง
  - 2.1.6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น
  - 2.1.6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ
  - 2.1.6.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่
  - 2.1.6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง
- 2.1.7 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้ งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and Decenzo, 2004) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ใน ความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่และขบวนการจัดการ

### 2.1.8 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการ โดย ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่าง ถูกวิธี เป็นการ เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัย นำเข้าน้อยกว่า หรือเท่ากัน ก็หมายความว่าเราทำงานได้มี ประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือ ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุนทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงาน ขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

### 2.1.9 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพคือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำแต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวยังไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2547, น. 63)

### 2.1.10 ขบวนการจัดการ (Management Process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 (Henri Fayol) ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นนิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ

(Leading/influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละ ส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2547, น. 65)

#### 2.1.11 การวางแผน (Planning)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดย กลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย (ประเวช มหารัตน์สกุล, 2545, น. 87)

#### 2.1.12 การจัดองค์การ (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไรมีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไรใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

#### 2.1.13 การโน้มน้าวพนักงาน (Leading/Influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

#### 2.1.14 การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่

ควรจะเป็นผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

### 2.1.15 บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่ เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมัก มุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่ กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการ ทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับ ลักษณะดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะ การดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือการที่ไม่แสวงหา กำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ใน ระดับบริหาร ที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรม ของและหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของ ผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่า บทบาทของ การ จัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น ๆ กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้าน การจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาท ด้านข้อมูล (Information Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาท ดังต่อไปนี้

2.1.15.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่



1) บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

2) บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น การทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหากคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

2.1.15.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูลประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

2) เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์การบางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์การ

3) เป็น โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ โยนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์การ เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

2.1.15.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาส และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ

2) เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์การเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์การ

3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณและจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

4) เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์การ หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, น. 85)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

การพัฒนา หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Development” มีแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้เข้าใจได้ ดังนี้

### 1. ความหมายของการพัฒนา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สนธิยา พลศรี (2545, น. 5) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งใดหนึ่งให้ดีขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพ ปริมาณและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผน โครงการและดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546, น. 18) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา (Development) หมายถึง การมีคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ที่ดีขึ้น อาจวัดคุณภาพชีวิตได้หลายแบบ เช่นทางการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ อนามัย หรือทางจิตใจ มีสิ่งเหล่านี้สูงขึ้นหรือมากขึ้นก็ถือว่า มีการพัฒนาสูงขึ้น หรือสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาได้เป็น 3 ประการดังนี้

ประการที่หนึ่ง การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผนหรือการเปลี่ยนแปลง ที่มีการกำหนดทิศทาง (Planned or Directed Change) นั่นคือ การพัฒนามิได้เป็นเรื่องธรรมชาติหากเป็นความพยายามของมนุษย์ พยายามที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยกำหนดทิศทางหรือรายละเอียดเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะพัฒนาอะไร พัฒนาอย่างไร ซ้ำอย่างไร ใครจะเป็นผู้พัฒนาและ ถูกพัฒนา

ประการที่สอง เป้าหมายสุดยอดของการพัฒนาอยู่ที่คน คนเป็นทั้งผู้ถูกพัฒนาและผู้รับผลของการพัฒนา มองคนเป็นกลุ่มหรืออยู่ในกลุ่ม ดังนั้นการพัฒนาคน จึงรวมถึงการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม

ประการสุดท้าย เป้าหมายของการพัฒนาคน กลุ่มคน หรือสังคม คือ ความอยู่ดีกินดีด้านต่าง ๆ หรือสภาพสังคมที่ดี ซึ่งรวมถึงสภาพทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองด้วย

สรุป การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยมีการกำหนดทิศทางหรือแผนในการพัฒนาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา คือ

การพัฒนาคน กลุ่มคนหรือสังคม ให้มีความอยู่ดี กินดีมีสภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่ดี

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

องค์การสหประชาชาติ ให้ได้แนวคิดในหลักการดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชน 10 ประการ ดังนี้ (ยูวันน์ วุฒิเมธี, 2534, น. 11 - 14)

1. โครงการดำเนินงานพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการอันแท้จริง ของประชาชนทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

2. โครงการพัฒนานั้นต้องเป็นโครงการเอนกประสงค์ คือ มีวัตถุประสงค์ เพื่อแก้ปัญหาของชุมชน หรือปรับปรุง ความสุข ความเจริญได้ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

3. การพัฒนาจะต้องเริ่มดำเนินการ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของประชาชน ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงาน

4. ต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการสร้างพลังชุมชนและจัดรูปสถาบันหรือหน่วยงานปกครองหน่วยงานบริการของประชาชนขึ้น

5. ต้องแสวงหาผู้นำในท้องถิ่นและพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นตามลักษณะของกิจกรรมและความจำเป็น

6. ต้องยอมเปิดให้สตรีและเยาวชนได้เข้ามามีบทบาทร่วมพัฒนามากที่สุด เพราะสตรีมีบทบาทต่อการขยายตัวของงาน และแนวคิดต่าง ๆ ส่วนเยาวชนนั้นจะสามารถเป็นกำลังรับช่วงได้เป็นอย่างดี

7. รัฐบาลจะต้องจัดบริการไว้ให้พร้อม เพื่อคอยเสริมงานของประชาชนและ เป็นหลักประกันของความสำเร็จของงานและเป็นกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

8. มีการวางแผนเพื่อการพัฒนาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ระดับ ชาติจนถึงระดับท้องถิ่น รวมทั้งการจัดบริการงานในทุกๆระดับ จะต้องมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

9. ในการดำเนินงานพัฒนานั้น ควรสนับสนุนให้องค์กรเอกชน องค์กรอาสาสมัครต่าง ๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

10. ในการวางแผนเพื่อการพัฒนา นั้น ต้องมีการวางแผนดำเนินงานให้เกิดความเจริญพร้อม ๆ กันไป ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเจริญให้ได้ระดับกันทุกส่วนของประเทศ

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2534, น. 37 - 39) ได้รวบรวมแนวคิดที่เป็นแนวทางที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องยึดถือในการพัฒนา ดังนี้

1. ละทิ้งนิสัยและความรู้สึกต่าง ๆ ที่คิดว่าตนเป็นผู้ปกครอง ผู้คุ้มครอง ผู้เหนือกว่าประชาชนด้วยการทิ้งปวง
2. เรียนรู้ขนบธรรมเนียมในหมู่บ้านที่ตนเข้าไปทำงาน
3. พยายามเข้าใจในสิ่งที่ชาวบ้านทำและวิธีการที่ชาวบ้านเขาทำกัน
4. เลือกดำเนินการที่ริเริ่มด้วยความระมัดระวังยิ่ง ทั้งนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดและการสร้างภาพพจน์ที่ดี
5. เริ่มดำเนินงานกับชาวบ้านในระดับที่จะได้รับความสำเร็จก่อน
6. เลือกดำเนินกิจกรรมที่ชาวบ้านสนใจ
7. ไม่หวังผลมากเกินไป จงเริ่มต้นด้วยโครงการง่าย ๆ ที่สามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจนในระยะเวลาอันสั้น

8. ทำให้ชาวบ้านศรัทธาว่าตนสามารถปรับปรุงสถานการณ์ของชาวบ้านได้
9. นำความเป็นอยู่นิสัยธรรมชาติของประชาชนในชุมชนมาใช้ให้ได้ผลมากที่สุด
10. มีความพอใจที่จะเริ่มด้วยงานเล็ก ๆ ก่อน
11. การดำเนินงานควรคิดในแง่เศรษฐกิจ สังคม ที่อาจเป็นไปได้ไม่ใช่ในแง่ของอุดมคติ
12. สนใจและมุ่งดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและขยายให้กว้างออกไป
13. ดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนในโครงการ
14. ใช้สถาบันต่าง ๆ และผู้นำที่อยู่ในหมู่บ้านให้เกิดประโยชน์
15. สังเกตชาวบ้านเสมอ เพื่อปรับตัวให้เข้ากันได้
16. ทำให้ชาวบ้านเกิดความรู้ในการรับผิดชอบให้เร็วที่สุด
17. เข้าไปติดต่อเกี่ยวข้องกับชาวบ้านในฐานะที่เท่าเทียมกัน
18. คบหาสมาคมกับชาวบ้านเสมอ
19. สืบถามมูลเหตุจูงใจของตนเองก่อนที่จะแนะนำอะไร ๆ ในหมู่บ้าน
20. ระวังไว้เสมอว่าชาวบ้านทุกคนในหมู่บ้านเป็นบุคคลสำคัญ
21. ปฏิบัติอยู่หลังจากเสมอ
22. พยายามหลีกเลี่ยงอย่าให้เกิดฝ่ายตรงข้ามขึ้นในการปฏิบัติงาน
23. ควรเรียกค่าบริการเฉพาะส่วนที่จำเป็น

24. งานพัฒนาจะให้ผลสมปรารถนา ถ้าหากชาวบ้านในหมู่บ้านเติบโตขึ้นมาจากการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง

สมนึก ปัญญาสิงห์ (2545, น. 151 - 154) ได้กล่าวถึงแนวความคิดที่เป็นหลัก 9 ต. ในการพัฒนา ดังนี้

1. ต้องพัฒนาพร้อมกันทุกด้าน งานพัฒนาเป็นงานที่ต้องพัฒนาทั้งในด้านตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมทางวัตถุ จึงกล่าวไว้ว่างานพัฒนานั้นเป็นกระบวนการศึกษาภาคชีวิตทุก ๆ ด้าน

2. ต้องฝึกประชาชนเป็นหลักในการดำเนินงาน หมายความว่า ยึดเอาความ ต้องการและปัญหาที่แท้จริงของประชาชนเป็นหลัก เนื่องจากงานพัฒนานั้นต้องให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าของผลงาน และพลังความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวประชาชนเอง ให้ประชาชนเข้าใจกระบวนการทำงาน และการนำพลังความสามารถที่เขามีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและชุมชน รวมทั้งการให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในตัวเอง

3. ต้องพยายามใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด งานพัฒนาเป็นงานที่เริ่มต้น จากสิ่งที่ชุมชนมีอยู่ สิ่งที่ต้องคำนึงและแสวงหาก็คือ ทรัพยากรในชุมชนไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางสังคม

4. ต้องยึดหลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน หมายความว่า งานพัฒนาจะต้อง เกิดขึ้นจากความเห็นชอบของคนในชุมชนเอง อาจเกิดจากการประชุมปรึกษาหารือกันของคนกลุ่มเล็กแล้วขยายแนวร่วมสู่คนกลุ่มใหญ่ การดำเนินการจะไม่มีลักษณะของการออกคำสั่ง หรือสั่งการ จากหน่วยงานหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด โครงการหรือกิจกรรมจะต้องเกิดขึ้น โดยประชาชนช่วยกันคิดช่วยกันทำ

5. ต้องให้หลักการประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ของรัฐบาลทั้งนี้เพราะงานพัฒนาไม่ใช่งานของใคร หรือหน่วยงานใด โดยเฉพาะและไม่ใช่งานที่คนเดียวจะทำให้ จำเป็นต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย บางครั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน ช่วยแนะนำให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการหรือเทคนิคต่าง ๆ นักพัฒนาควรรู้จักใช้หลักการประสานงานตามความเหมาะสม

6. ต้องดำเนินแบบค่อยเป็นค่อยไป ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้หลักเริ่มจากสิ่งง่ายก่อน แล้วค่อยก้าวไปสู่สิ่งที่ยากกว่าตามลำดับ ดังนั้นผู้ที่ทำงานพัฒนาร่วมกับประชาชน จะต้องเข้าใจสภาพปัญหา รู้จักลำดับความสำคัญ และความยากง่ายในการแก้ปัญหา โดยจะต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับความยากง่ายนั้น ๆ

7. ต้องคำนึงถึง ฐานะ เวลา ความต้องการ และความสนใจของประชาชนในชุมชนในการที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้าไปให้ประชาชนเลือกตัดสินใจ โดยคำนึงผลดีผลเสียที่จะกระทบต่อประชาชน การกระทำที่ไม่สอดคล้องกับฐานะ เวลา และความต้องการของประชาชนย่อมดำเนินไปได้ยากลำบาก ได้ผลไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป หรือแม้บางครั้งอาจจะมีผลดีอยู่บ้างแต่ผลนั้น จะไม่คงอยู่นานจริงจังยั่งยืน

8. ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นการดำเนินงานพัฒนา ต้องเริ่มด้วยการศึกษา ทำความเข้าใจข้อมูลชุมชนในทุกด้าน เฉพาะอย่างยิ่งวิถีการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี การประกอบอาชีพ การทำมาหากิน และอื่น ๆ หรือ การสวนกับกระแสวัฒนธรรมย่อมพบกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานไม่มากนักน้อย

9. ต้องเริ่มต้นทำงานกับกลุ่มผู้นำก่อน โดยทั่วไปกลุ่มผู้นำจะเป็นตัวแทนหรือ แกนนำของคนในชุมชนที่จะตอบรับ หรือปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ การยอมรับ



บทบาทของกลุ่มผู้นำจะช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายเร็วขึ้น และในกระบวนการปฏิบัติงานควรจะรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของประชาชนไปพร้อม ๆ กันด้วย

Yen, YC Jame, and other, 1967, p. 48 (อ้างถึงใน อำนาจ อนันตชัย, 2532, น. 157) บิดาแห่งการพัฒนาชนบท ได้กำหนดแนวคิดและหลักการพัฒนาไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. ไปหาชาวบ้าน (Go to the People)
2. อยู่ร่วมกับชาวบ้าน (Live Among them)
3. เรียนรู้จากชาวบ้าน (Learn from them)
4. ทำงานร่วมกับชาวบ้าน (Work with them)
5. วางแผนร่วมกับชาวบ้าน (Plan with them)
6. เริ่มงานจากสิ่งที่ชาวบ้านรู้ (Start with what they Know)
7. สร้างจากสิ่งที่ชาวบ้านมี (Build on what they have)
8. สอน โดย แสดงให้เห็นจริง (Teach by Showing)
9. เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learn by Doing)
10. ไม่ทำเพียงเพื่ออวดแต่ทำให้เป็นแบบอย่าง (Not a Show Case But a Pattern)
11. ไม่ทำโน่นนิดนี่หน่อย แต่ทำอย่างมีระบบ (Not Odds and Ends But a System)
12. ไม่ทำแบบเบ็ดเตล็ด แต่ทำแบบผสมผสาน (Not Piecemeal But Integrated Approach)

13. ไม่ลอกเลียนแต่ดัดแปลงให้เหมาะสม (Not Conform But Transform)

14. ไม่เพียงแต่ช่วยบรรเทาแต่ช่วยเพื่อให้พ้นทุกข์ (Not Relief But Relea)

### 3. ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546, น. 17 – 18) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีศักยภาพการพัฒนาและการแพร่กระจาย (Development Potential Diffusion Theory) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ คือ

1. ทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้เกิดการพัฒนา (Natural Resource) เมื่อมีทรัพยากร เช่น น้ำมัน ทองคำหรือเพชร แล้วสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดเป็นทรัพย์สินเงินทอง สามารถจะนำไปใช้จ่ายยกระดับคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้นได้ ยังมีทรัพยากรธรรมชาติมีค่าจำนวนมาก ก็ยิ่งทำให้ระดับการพัฒนาสูงมากขึ้นไปอีก

2. ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการพัฒนา (Human Resource) โดยเฉพาะมนุษย์ ในวัยแรงงานก่อให้เกิดปัจจัยผล คือ การพัฒนา ยังมีคนในวัยแรงงานมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้ระดับการพัฒนาสูงมากขึ้นเพียงนั้น เหตุผลก็คือ คนวัยแรงงานมีกำลังแรงงานที่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตได้ เช่น เพิ่มการศึกษา ทำให้สุขภาพอนามัยแข็งแรง จิตใจมั่นคงเข้มแข็ง เป็นต้น ปัจจัยนี้จึงเป็นเหตุให้เกิดการพัฒนาได้

3. องค์กรสังคม ทำให้เกิดการพัฒนา (Social Organization) หมายถึง องค์กรสังคมนประเภทสหจร โดยที่ องค์กรสังคมนเหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดพลังในการทำงานได้ใหญ่ขึ้นและ มากขึ้น เพราะเป็นการรวมกำลังแรงงานกับงาน ใหญ่ๆ ที่ทำคนเดียวไม่ได้ องค์กรก็สามารถทำได้มากและทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะได้ร่วมช่วยกันคิด ช่วยกันพิจารณา จึง มีความรอบคอบ ไม่บกพร่องหรือบกพร่องน้อย จึงเป็น เหตุให้เกิดการพัฒนาได้อีกทางหนึ่ง

4. ภาวะผู้นำ ทำให้เกิดการพัฒนา (Leadership) จำนวนผู้นำประเภทต่าง ๆ ยังมีมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้

การพัฒนาที่มีระดับสูงมากขึ้นเพียงนั้น ทั้งนี้ก็เพราะผู้นำมักจะเป็นคนที่มีคุณภาพการทำงาน ผู้นำจึงพลอยมีคุณภาพหรือประสิทธิภาพไปด้วย หรือไม่เช่นนั้น ผู้นำจะสามารถรวมคนได้เป็นจำนวนมากกลายเป็นกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก จึงทำงานใหญ่หรืองานปริมาณมากได้นอกจากนั้น ด้วยบารมีของผู้นำทำให้คนที่มารวมตัวกันทำงาน ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผู้นำ จึงทำให้เกิดผลดีแก่การพัฒนา

5. การติดต่อ ทำให้เกิดการพัฒนา การติดต่อ (Contact) หมายถึง การติดต่อระหว่างชุมชน ระหว่างเมืองหรือระหว่างประเทศ โดยเฉพาะชุมชนเมือง ประเทศที่ด้อยพัฒนาจะได้ประโยชน์จากชุมชนเมือง ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือเจริญกว่า ทั้งนี้เพราะการติดต่อเช่นนั้นทำให้เกิดการถ่ายทอด เรียนรู้ รับเอา ความรู้ความชำนาญ สินค้า เทคโนโลยีจากสังคมเจริญมาใช้หรือมาผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ สินค้าขึ้นมาในสังคมด้อยพัฒนา ทำให้สังคมด้อยพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า ตามไปด้วย

6. การฝึกอบรม ทำให้เกิดการพัฒนา (Training) หากมองการฝึกอบรมว่าเป็นการศึกษาที่ย่อมจะเป็นความสำคัญได้ชัดเจนในการทำให้เกิดการพัฒนา เพราะทำให้ความรู้ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ของคนสูงขึ้น การศึกษาย่อมจะสูงตามไปด้วย การศึกษาย่อมจะทำให้รู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การศึกษาย่อมเป็นทรัพยากร ที่มีคุณภาพ องค์การสังคมที่มีคนมีคุณภาพไปด้วย ผู้นำที่มีการศึกษาย่อมมีคุณภาพดียิ่งขึ้น การติดต่อที่เฉลียวฉลาดอันเกิดจากการศึกษาย่อมก่อผลประโยชน์ด้านการศึกษา พัฒนาการฝึกอบรมจึงช่วยให้เกิดการพัฒนาด้วย

จากแนวคิดการพัฒนาต้องถิ่นให้มีระบบและมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเกิดจากความพยายามและความจริงใจของรัฐบาลที่จะร่วมกันสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร

ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นบนเป้าหมายวิธีการที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีระบบที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติโดยรวมและปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาประเทศได้นั้น

#### 4. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา

การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและอื่น ๆ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีจุดอ่อน จุดแข็ง การรับรู้และเข้าใจความเป็นไปต่าง ๆ ของตนเองจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงตนเอง และเลือกสรรแบบแผนและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของยุทธศาสตร์ กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ ตามลำดับดังนี้

##### 4.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy มาจากคำในภาษากรีก หรือ Strategos หมายถึง ศิลปะและศาสตร์การบังคับบัญชากองทัพ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ใช้คำว่า กลยุทธ์ ส่วนในการศึกษาใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ความหมายเบื้องต้นของคำว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนการวางแผนยุทธศาสตร์จะแตกต่างจากการวางแผนตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ตรงที่การวางแผนยุทธศาสตร์จะอยู่ที่การวิเคราะห์สถานการณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมอย่างละเอียดรอบคอบ และมีหลักการโดยผู้บริหารต้องสามารถนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม สำหรับการ

จัดการปัญหา หรือเลือกดำเนินการในโอกาสต่าง ๆ มีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2527, น. 140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการระยะสั้นในการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่ หรือเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองตอบผลกระทบที่เกิดได้ทันที่ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ หรือ เพื่อให้การดำเนินงานหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์คือ เล่ห์เหลี่ยมในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนนั่นเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 140) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งพิจารณา ถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการเตรียมแผนงานระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นก็ยังทำหน้าที่ประสานงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งองค์กร แผนกลยุทธ์จะมีลักษณะตรงตามความเป็นจริง และมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กร

Rothwell and Kazanas (1992, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้ความต้องการสำเร็จลงได้ในที่สุด โดยเป็นการบ่งบอกถึงทิศทางวิธีการทำงานในระยะยาวขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ แยกจากกัน โดยให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงวิชาการรบที่มีความสำคัญในการรบ ส่วนคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลวิธี วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญมีจุดเริ่มต้นและใช้บ่อยที่สุดทางด้านทหาร ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือแนวทางที่

ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและ วางตำแหน่งกำลัง  
ทรัพยากรทางทหารในสนามรบ ด้วยจุดมุ่งหมายแห่งการพิชิต  
ศัตรู

ธนีนาฏ ณ สุนทร (2545, น. 18) กล่าวว่า กลยุทธ์  
หมายถึง วิธีการดำเนินงานทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูง  
ได้จัดทำขึ้นหรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึง  
วัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการ  
เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจริง

ประสิทธิ์ สารธรรม (2546, น. 57) กล่าวถึง  
ความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง แนวทาง  
ดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีทิศทางที่เด่นชัด และกำหนดเงื่อนไขว่าจะ  
สำเร็จเมื่อใด สามารถวัดผลงานโดยมีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรม มุ่งเน้น  
ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโต  
และความก้าวหน้าแบบ ก้าวกระโดด

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือ  
แนวทางในการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและ  
เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่กำหนด  
ไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4.2 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผน  
ยุทธศาสตร์มีความต่อเนื่องกัน เป็นการแสดงให้เห็นการ  
ดำเนินการบริหารที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน  
ไปจนถึง การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน  
ซึ่งได้มีนักวิชาการและหน่วยงานได้กล่าวไว้ในลักษณะต่าง ๆ  
ดังนี้

William (1977) ได้ศึกษารูปแบบของกระบวนการ  
วางแผนยุทธศาสตร์ และ ได้กำหนดว่ากระบวนการ  
วางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. การศึกษาอิทธิพลและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การ
3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน
4. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์
5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีที่เลือกนั้น
7. การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวปานกลางเพื่อการปฏิบัติงาน
8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

Kotlert and Murphy (1981) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Environment and Resource analysis) มีองค์ประกอบที่ควรนำมาวิเคราะห์ 4 ประการ คือ

- 1.1 ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวังของสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

- 1.2 วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก



### 1.3 วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผลกระทบขององค์การ 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

2. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) โดยกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ

4. การออกแบบขององค์การ (Organization Design) การจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์การบุคลากร และวัฒนธรรมในองค์การ

5. การออกแบบระบบการปฏิบัติการ (System design)

Certo and Peter (1991) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์การ

2. กำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ ขององค์การพิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ

3. กำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

4. ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. ความคุมยุทธศาสตร์ หมายถึง การติดตามผล การปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้กำหนด กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ขององค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and Treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึง โอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขันมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็น ภาวะคุกคามพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะ เกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะทาง เกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์การเพียงเล็กน้อยก็จะทำให้การ เสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกัน ข้าม ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้ มาก พอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะทำให้ระดับ การเสี่ยง หรือภาวะคุกคามขององค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การ ประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง : Strength) และความ อ่อนแอ (จุดอ่อน : Weakness) ขององค์การโดยต้องดูว่าจุดแข็ง ขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มี มากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีย่อมจะต้อง สร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้อง สามารถ ลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอา ข้อมูลที่เกี่ยวกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมของ องค์การมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่

โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุดกระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกัน มิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2546) ได้เสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ใช้เทคนิค SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในองค์การของภาครัฐและภาคเอกชน จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ องค์การภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นที่เหตุผลของการมีองค์การ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ ส่วนในองค์การภาคธุรกิจจะพิจารณา วิสัยทัศน์ขององค์การซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึงก่อน จะพิจารณา กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้ ประสบผลสำเร็จ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และ เป้าหมายตามที่กำหนด

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2547, น. 39) ได้กำหนด กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)

2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์การ (Define Organizational Mission)

3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)

4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Art Objectives)  
กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements) ความพร้อม  
ของทรัพยากร (Access Resources)

5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action  
Plans)

6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)

7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor  
Outcomes)

ประชุมโพธิกุล (2548: 20) กล่าวถึง กระบวนการ  
ของยุทธศาสตร์ว่า เป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์  
เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง กำหนดทางเลือกของกลยุทธ์ตัดสินใจ  
วางแผนการปฏิบัติและดำเนินการตามแผน รูปแบบกระบวนการ  
กลยุทธ์ที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารควรจัดอันดับ  
เป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้

1. วิจัยโอกาสและปัญหาอุปสรรคภายนอก
2. วิจัยจุดแข็ง และข้อจำกัดภายใน
3. พิจารณาปัญหากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ  
วิสัยทัศน์
4. กำหนดเป้าหมายระยะยาว (5ปี) และ  
วัตถุประสงค์
5. วิจัยและประเมินทางเลือกกลยุทธ์
6. เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และติดตาม
7. วิจัยนโยบาย โปรแกรม และแผนระยะสั้น  
เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้
8. เพิ่มสิ่งสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากร
9. วัดและประเมินผลการปฏิบัติ
10. ทบทวนกลยุทธ์ประจำปี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550, น. 118-126) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ไว้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

### 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้บริหารไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

1.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรประเภทใดก็ตาม ถึงแม้ว่าอิทธิพลเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบโดยตรงในการดำเนินงานประจำวันขององค์กรก็ตาม แต่ก็มีความสำคัญมาก ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปเรียกรย่อ ๆ ว่า “STEPI” หมายถึง S คือ Social หรือสังคม ประกอบด้วย ค่านิยม วัฒนธรรม ครอบครัว ความเชื่ออื่น ๆ T คือ Technology หรือเทคโนโลยี ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการ กระบวนการ ระบบ และองค์ความรู้ต่าง ๆ E คือ Economic หรือเศรษฐกิจ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลนและแนวโน้มทั่ว ๆ ไป ระบบเศรษฐกิจ และสภาวะทางเศรษฐกิจ P คือ Political หรือการเมือง ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายรัฐ กฎหมาย สถาบัน และกระบวนการทางการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ องค์กรอิสระทางการเมือง และภาคประชาสังคม I คือ International

หรือจากต่างประเทศ เป็นสภาพที่มาจากภายนอกประเทศไม่ว่าจะเป็นองค์การ กลุ่ม ตัวบุคคล หรืออื่น ๆ

1.1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Specific หรือ Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การและความสำเร็จขององค์การมากกว่าแบบแรก ซึ่งองค์การแต่ละประเภทก็จะมีสภาพแวดล้อมเหล่านี้ต่างกัน ซึ่งในธุรกิจได้แก่ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น แรงงาน หน่วยงานที่ควบคุม และกฎระเบียบที่ควบคุม แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐแล้วมีสภาพแวดล้อมเฉพาะที่น่าจะเห็นได้ชัดเจน

## 1.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

โดยแบ่งกิจกรรมในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนโดยใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่เป็นคุณค่า (Value Chain Analysis) ซึ่ง Michael (1985) ได้เสนอแนวคิดนี้ใช้ในการอธิบายองค์การธุรกิจซึ่งสามารถนำมาใช้อธิบายองค์การภาครัฐ ดังนี้

1.2.1 กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อส่งมอบไปยังลูกค้า และบริการหลังจากลูกค้าได้รับบริการแล้ว (ที่เรียกว่า บริการหลังการขาย) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการจัดหาวัตถุดิบและนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จึงเกี่ยวเนื่องกับการจัดการคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ และการบริหารพัสดุต่าง ๆ

1.2.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) คือ กิจกรรมที่ทำหน้าที่แบ่งสภาพวัตถุให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ขั้น

สุดท้าย (Final Product) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับเทคโนโลยี และวิธีการให้บริการ

1.2.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการเพื่อส่งมอบให้กับผู้รับบริการ

1.2.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 4 ประการ คือ ตัวสินค้าหรือบริการ (Product) การกำหนดค่าบริการ (Price) การส่งเสริมการใช้บริการ (Promotion) และช่องทางการให้บริการ (Place)

1.2.1.5 การบริการ (Services) ประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ เช่น การให้คำแนะนำ การตอบสนองคำติชม เป็นต้น

1.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

1.2.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย ระบบสารสนเทศ งานสำนักงาน เป็นต้น

1.2.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก พัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ

1.2.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีนั้นส่งผลทั้งต่อสินค้า



ผู้รับบริการ และพนักงาน เทคโนโลยีนั้นประกอบด้วย ความรู้และ เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาพัฒนา ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ รวมถึงการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) อีกด้วย

#### 1. 2. 2. 4 การจัดหาทรัพยากร

(Procurement) หมายถึง หน้าที่ในการจัดซื้อปัจจัยวัตถุดิบ และ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต รวมถึงอาหารต่าง ๆ

#### 2. การกำหนดทิศทางขององค์การ

ผู้บริหารอาจจะเป็นตัวบุคคลหรือคณะบุคคลที่มี บทบาทสำคัญในการตัดสินใจขององค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อ กำหนดทิศทางและการดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางดังกล่าว โดยเฉพาะในสภาพการณ์ที่มีความผันผวนอย่างมากเช่นใน ปัจจุบันและในอนาคตยิ่งจะมีความรุนแรงและบ่อยครั้งมากขึ้น องค์การจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมทำให้การกำหนดทิศทางของ องค์การมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ถ้า องค์การขาดภาพที่ชัดเจนต่อความต้องการในอนาคต เปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่ขาดเป้าหมายและแผนที่ ทำให้ องค์การขาดทิศทางที่แน่นอน การดำเนินงานก็มีโอกาส ที่จะผิดพลาดสูง การกำหนดทิศทางขององค์การเกี่ยวข้องกับ ประเด็น 4 ประเด็นที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

#### 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพความคิด

และความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต หรือ Picture in Future วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นเป้าหมายที่กำหนดอย่างกว้างๆ ไม่เจาะจงในรายละเอียดที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ขององค์การเกิดจาก ถ้ามคำถามว่า ความต้องการสูงสุดขององค์การคืออะไร เรา ต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต โดยทั่วไปวิสัยทัศน์

ขององค์การจะมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ความยิ่งใหญ่ หรือการเป็นผู้นำ

2.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ขององค์การ ทำให้เห็นลักษณะพิเศษขององค์การที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ซึ่งจะช่วยบ่งบอกถึงกิจการที่จะดำเนินการ ขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ทำให้เห็นทิศทางขององค์การ เช่น ยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ เป็นต้น พันธกิจจึงเป็นแผนที่ชี้ทางสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึงจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ โดยปกติทุกองค์การต่างก็มีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด การเจริญเติบโต การบริการประชาชน การพัฒนาเศรษฐกิจ การขจัดความยากจน เป็นต้น เป้าหมายเสมือนกับหลักกิโลเมตรที่องค์การต้องการเดินทางให้ถึงโดยเป็นเครื่องเตือนใจผู้เกี่ยวข้องว่าองค์การควรจะทำเนิการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสูงสุดคือเป้าหมายนั่นเอง

2.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงผลที่ต้องการมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีผลผลิต (Output) สามารถวัดได้ว่าเป็นธรรม โดยระบุรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ จะต้องพิจารณาจากเป้าหมายเป็นที่ตั้ง วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในเชิงปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ รวมถึงกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ชัดเจน อาจเป็นระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาวก็ได้ ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดเป็นรูปธรรมซึ่งนำมาซึ่งการจัดสรรทรัพยากร ระเบียบ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

### 3. การกำหนดยุทธศาสตร์

ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่ที่ต้องการให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคตควรจะให้

ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดข้อเสียเปรียบและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน การกำหนดยุทธศาสตร์จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนขององค์กร จะต้องอาศัยการบูรณาการขององค์กรได้อย่างลุ่มลึกและสอดคล้อง ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดการคุกคาม ของสภาพแวดล้อม การสร้างความเข้าใจและการรวมพลังของสมาชิก

#### 4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้จะให้ความสำคัญกับการวางแผนปฏิบัติการและการดำเนินงาน เพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

สำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้อง ดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ที่ต้องมีการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

#### 5. การควบคุมยุทธศาสตร์

ผู้บริหารยุทธศาสตร์จะต้องมีหน้าที่และรับผิดชอบในการปรับปรุงแผนและดำเนินยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและมีมิติต่าง ๆ โดยผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์จะต้องติดตามและประเมินการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามภารกิจวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล และเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับความ ต้องการของแผนและมาตรฐานว่ามีความใกล้เคียงหรือแตกต่างกันเพียงใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกส่งย้อนกลับไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการจัดการตามยุทธศาสตร์เพื่อทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมสอดคล้องต่อไป

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2551, น. 17-18) กล่าวถึง Strategy ว่า วงการทหารนิยมเรียกยุทธศาสตร์ วงการบริหารธุรกิจนิยมเรียก Strategy ว่า กลยุทธ์ Strategy เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย ใน 1 Strategy ประกอบด้วย Tactic คือ วิธีการเชิงรุกหลายๆ วิธีการ Strategy จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก การวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล

กล้า ทองขาว (2552, น. 297) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นขั้นของการสร้างความเข้าใจเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พร้อมกับศึกษาความจริงที่เป็นอยู่เกี่ยวกับจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ภายในองค์การเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดทิศทางอนาคตขององค์การ

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางอนาคตขององค์การ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Goals) ในอนาคตทั้งระดับองค์การและระดับหน่วยงาน จากผลรวมทางความคิดและการตัดสินใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) ระดับองค์การและระดับหน่วยงานโดยพิจารณาจากความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงของแผนงาน (Programs) หรือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการมุ่งเปลี่ยนแปลงทิศทางและผลการดำเนินงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นการสร้างกรอบการทำงาน และกรอบการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานมุ่งให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารให้สามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานทางการศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การด้วย เพื่อให้การทำงานมีความเชื่อมโยงและรวมพลังกันเป็นระบบ นำไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นการวางแผนและกลไกเข้ากับการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการทำงาน การประเมินผลสำเร็จ ซึ่งเป็นทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ผลที่เกิดโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งผลในระยะสั้นและระยะยาวจากการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์การทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การค้ำประกันสำปะหลังเส้นไทยไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนครั้งนี้ ครอบคลุมการศึกษาในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงขอกกล่าว

เฉพาะ 2 ส่วนดังกล่าว โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ภายใต้ SWOT Analysis ซึ่ง Passemard and Kleiner (2000, p. 115) สรุปว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ดีด้วย สำหรับในส่วนของสินค้าเกษตรกรรม Phillips (2002) ให้ความเห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสินค้าเกษตรกรรมและสินค้าแปรรูปเกษตรกรรม ทั้งนี้ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities and Threats) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้น เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environments) และสภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environments) อันเป็นสภาวะแวดล้อมเฉพาะภายในองค์กรนั้น ดังนี้

1. S-Strengths คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง
2. W-Weaknesses คือ การวิเคราะห์จุดอ่อน
3. O-Opportunities คือ การวิเคราะห์โอกาส
4. T-Threats คือ การวิเคราะห์อุปสรรค

โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง และจุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ส่วนการวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

#### 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (Type of Plan) ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายใน

อนาคตขององค์การเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคต ด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และ การเลือกแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางใน การตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่า นโยบาย ดังนั้น ยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (คณิง สายแก้ว, 2549)

David (2001) กล่าวถึง การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5-10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

กล้า ทองขาว (2548, น. 52) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติว่าประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผล การปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติ

อาจพิจารณาได้จากผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้น เรียกว่า ดัชนีบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators)

#### 4.4 การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)

การบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ ที่หลากหลาย ทำทลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นับว่างานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น

อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้อทลาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล แต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก

การ พัฒนา องค์การ (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญห ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการสร้างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการ



พัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การพัฒนาองค์การ(Organization Development) ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน การคัดเลือกผู้บริหาร การค้นหาวิธีการบริหารงาน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน และการปรับปรุงการสื่อความหมายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยให้องค์การมีความยืดหยุ่นและปรับตัวเข้าได้ กับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการส่วนหนึ่ง และประกอบด้วยเครื่องมือทางการพัฒนาองค์การที่เรียกว่าสิ่งสอดแทรก (Tactic) อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งจะต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละองค์การ ฉะนั้นความเข้าใจการพัฒนาองค์การ คือความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานและสิ่งสอดแทรกทั้งหมดซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในลักษณะและข้อจำกัดของการพัฒนาองค์การในที่สุด

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ มีแนวคิด ทฤษฎี ดังนี้

### 2.3.1 ความหมายการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ หรือ Organization Development (OD) เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกัน เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบการพัฒนาองค์การ

สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วางแผน ยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาาระบบ โดยมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ลงสู่ระดับล่างขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ นักวิชาการมากมายที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ OD ที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Richard Beckhard (1969) กล่าวถึง OD ว่าเป็นความพยายามที่เกี่ยวข้องกับ

- 1) แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้น
- 2) องค์การในภาพรวม
- 3) การบริหารจัดการจากผู้บริหารระดับสูง
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระดับองค์การ และ
- 5) เครื่องมือที่มีการวางแผนงานและ ถูกนำมาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์การ

Wendell French (1969) กล่าวถึง OD ว่าเป็นกระบวนการระยะยาวที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการปรับปรุงขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การ โดยมีที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำในการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ

Michael Beer (1980) กล่าวว่า OD กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนงาน รวมถึงการออกแบบเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ

Warner Burke (1982) กล่าวว่า OD เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการนำแนวคิด การวิจัย และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์การ

Jack K. Fordye และ Reymond Well (1982) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีการมุ่งที่จะเอาพลังความสามารถของมนุษย์ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ

ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้เคยให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน ตัวอย่างเช่น

1. การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควรมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเป็นหลัก ไม่ใช่ การมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล แต่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่เกิดขึ้นเป็นผลพลอยได้ของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

2. การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่สภาวะใหม่ ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำเอาความใหม่และแปลกทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ

3. การพัฒนาองค์การ คือ กระบวนการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหา ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์การ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การ

3.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์การ

3.4 สำนวจปัญหาขององค์การจากข้อมูลที่ได้รับ

ทั้งหมด

3.5 วางแผนปฏิบัติการ

### 3.6 ลงมือปฏิบัติการ

การพัฒนาองค์การเป็นผลมาจากการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้นๆ ว่า “OD” อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์การ” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์การ หมายถึง

1. ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า
2. เกี่ยวกับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด
3. เริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูง
4. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ
5. โดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ อาศัยความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์

อีกแนวคิดหนึ่ง การพัฒนาองค์การหมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อเจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

แนวคิดสุดท้าย การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์การให้พร้อมเพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การเอง ตลอดจนเป็นการปรับปรุงความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ

จากความหมายและองค์ประกอบต่าง ๆ พอสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การได้คือ

1. เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าในองค์การ

2. เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบทุกระบบที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ

3. โดยอาศัยผลของความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาสอดแทรกในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4. เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ

5. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ – ประสิทธิผล ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของนักคิดและผู้รู้ดังกล่าวข้างต้น พบว่า OD เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกในยุคของการแข่งขัน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์การเกิดการปรับปรุง และการพัฒนาในขีดความสามารถของตน ทั้งนี้แนวคิดของ OD จะเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง มิใช่การหยุดนิ่งอยู่กับที่ และหลายครั้งที่การทำ OD ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหาร

ไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของ “คน” ในองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้บริหารขาดการมีส่วนร่วม ขาดการผลักดันในการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งบุคคลที่จะทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของเครื่องมือ OD ก็คือ นักพัฒนาบุคลากร ที่จะต้องค้นหาปัญหา (Problem Identification) ที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นหากองค์การไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการคิด และวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ

การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้ ถ้าองค์การมีแผนและใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วย เช่น เรื่องการจูงใจ เรื่องอำนาจ เรื่องการสื่อสาร เรื่องความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มหรือเรื่องของการขจัดความขัดแย้ง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามอย่าง มีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

### 2.3.2 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ

การบริหารงานเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องคำนึงถึงความเป็นจริง โดยไม่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและความต้องการของคน การบริหารงานระบบนี้ จึงไม่ค่อยยอมรับคุณค่าและวิธีการทำงานของคน เพราะสายการบังคับบัญชากำหนดไว้แน่นอนตายตัวว่าจากใครถึงใคร การแบ่งงานจะแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง การบรรจุ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมี

จำกัด แต่ละคนในหน่วยงานจึงใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเพื่องานของตนมากกว่าเพื่องานส่วนรวม

Warren G Bennis ชี้ให้เห็นว่าคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์การและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การเพิ่มจำนวนมากขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมาไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์การเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุงยาก ซับซ้อนเสียจนไม่อาจให้บริการได้ทันที่และทั่วถึงความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายในองค์การให้มากขึ้น

ในแง่ของค่านิยมของคนเราจะพบว่า คนมีอิทธิพลต่อระบบการทำงาน ของ องค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก เช่น คนในปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ๆ สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจทำให้มีความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองทางจิตใจเพิ่มมากขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจควรอยู่บนรากฐานของเหตุผล โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการกดขี่ ข่มเหง ทำให้เกิดความไม่กล้าและความเกรงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมจะเปลี่ยนจากการมองคนเป็นเครื่องจักรให้กลายเป็นทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

### 2.3.3 องค์การที่ควรได้รับการแก้ไขด้วยการพัฒนาองค์การ

การตัดสินใจว่าจะใช้แผนการพัฒนาองค์การแก่องค์การใด ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น และปัญหาที่เป็นสิ่งบอกเหตุสำคัญที่ควรแก้ไข เช่น

1. หลักการและวิธีการบริหารไม่ดี ทำให้องค์การไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ขาดความร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงาน
  3. อำนาจหน้าที่ขององค์การกำหนดไว้ไม่แน่ชัด
  4. หน่วยงานไม่ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่วางไว้ มีการแย่งอำนาจกันในระหว่างหน่วยงาน
  5. บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขันชิงดีชิงเด่น มีการอิจฉาริษยาแบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า
  6. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่ม ทำงานแบบ“เช้าสามเย็นสาม”
  7. คนทำงานมุ่งทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนเองมากกว่าองค์การ
  8. ภาพพจน์ขององค์การไม่ดีในสายตาของคนอื่น
  9. มีปัญหาต่าง ๆ มาก คั่งค้างและสะสมไม่ออก
  10. ต้องการเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การ
  11. ขาดคณะที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหาร หรือคณะที่ปรึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
  12. ต้องการการวางแผนงานที่ดีกว่า
  13. ต้องการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารงาน
  14. ต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายขององค์การ
  15. ต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- องค์การมีปัญหาแค่ไหน จึงควรใช้การพัฒนาองค์การเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหามีความเห็นว่าเป็นเพียงแต่มีปัญหาประการหนึ่งประการใดดังกล่าวเกิดขึ้น ก็ย่อมสมควรใช้การพัฒนาองค์การในการแก้ไขได้

### 2.3.4 สาเหตุที่องค์การต่าง ๆ ต้องทำการพัฒนา

#### 2.3.4.1 ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์การ



การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่าง ๆ เช่น การรี้อปรับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delaying) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งใน เชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

#### 2.3.4.2 พลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

#### 2.3.4.3 ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความ

พร้อมขององค์การ ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างดี

#### 2.3.4.4 แรงผลักดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์การอื่น ๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งขั้นแข่งขัน และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ดังนี้

1)สารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์การ ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

2)เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

3)เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ช่วยให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ

และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM ) หรือ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้ง โครงสร้างและการทำงานขององค์การให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่ง จะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือ คู่แข่งขัน

เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยี ทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิต ภาพ (Productivity) รวมขององค์การ ดังนั้นการที่เราจะสามารถ ใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากร มนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ในงานที่ตนทำ แต่จะต้อง สามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดย สามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบ ให้ได้อย่างเต็มที่

2.3.4.5 การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ สังคม

นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้ำและ พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับ หนึ่งขององค์การ ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมี มนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตน ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์การ โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขต การทำงานของตน เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

เราจะเห็นได้ชัดว่า พลวัต ความซับซ้อน และความ เกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและแรงผลักดันภายในองค์การ นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและ เจริญเติบโตขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจ

อย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก่อนที่เหตุการณ์เล็ก ๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

#### 2.3.4.6 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

- 1) ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางด้านวิทยาการสมัยใหม่
- 2) ความล้ำสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่ม
- 4) ปัญหาขององค์การ แบบระบบราชการ
- 5) ผลจากทฤษฎีการบริหาร ที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
- 6) ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ
- 7) ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ และ
- 8) ผลจากระบบเทคนิคและสังคม

#### 2.3.4.7 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การให้ดีกว่าเดิม ในกระบวนการของการพัฒนาองค์การจึงเป็นการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

- 1) องค์การมีสภาพเป็นอย่างไร (Where are we ?)
- 2) ต้องการให้องค์การเป็นอย่างไร (Where do we want to be ?)

3) จะสามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการที่เป็นไปได้  
อย่างไร (How do we get from where we are to where we  
want to be)

จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้น มิได้มุ่ง  
เฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้าง  
เพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญ  
ทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ  
ดังต่อไปนี้

1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้  
ทันสมัย และให้มีระบบ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและ  
ปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและ  
ประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการใน  
การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

3) เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกัน  
อย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน ใน  
ขณะเดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวก  
เดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วน  
งานต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาใน  
ทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นของ  
องค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก  
หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6) เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และ  
แสวงหาแนวทางในการ ที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงาน  
บรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7) เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร  
ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

การพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงาน เป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกลุ่มย่อยและ กระบวนการหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ กลุ่มย่อยนั้น หากมีความขัดแย้งกันระหว่างกลุ่ม หรือขัดแย้งกับ วัตถุประสงค์ขององค์การเอง จะเป็นหนทางสู่ความ ล้มเหลวขององค์การโดยส่วนรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึง ควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมาย และการวางแผนในการ สร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้อง หมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามา มีบทบาทและหน้าที่ ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถ สร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประเภท คือ

1) วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ

2) วัตถุประสงค์ของทีมงาน

3) วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาองค์การ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว จะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1) เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์การ

2) เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และอยู่รอด เมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

3) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

4) เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ ล้าสมัย ไร้สาระ ขัดต่อความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

5) ควรมุ่งส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล ควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคนไปพร้อม ๆ กัน

6) ส่งเสริมการกระจายการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจให้เป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ

7) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนตระหนักในภาระความรับผิดชอบต่อตำแหน่งและหน้าที่

8) มุ่งดำเนินการสร้างสรรค์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่เดินสวนทางกับวัตถุประสงค์ขององค์การ คือมุ่งประสานเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

#### 2.3.4.8 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

##### 1) มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์

แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์การได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์การไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในทิศทางที่ต้องการ

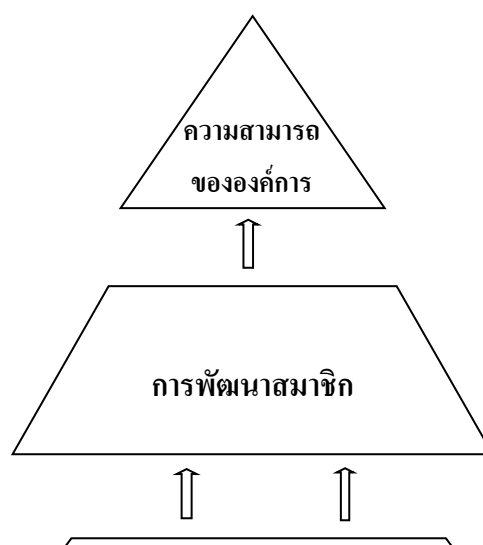
##### 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์การ

โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถ และต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์การ ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

### 3) เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร

การพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางใน การปรับปรุงและแก้ไขปัญหในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือ องค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

การพัฒนาองค์กร (OD) จะแตกต่างจากหลาย ทฤษฎี เพราะว่า OD จะเป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อให้้องค์กร สามารถแก้ไขปัญหามีการพัฒนาการอย่างเหมาะสมโดยที่การ พัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร





**ภาพที่ 2.1** แบบจำลององค์ประกอบของการพัฒนาองค์การ

2.3.4.9 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ

จำแนกคุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ

ได้ดังนี้

1) การพัฒนาองค์การจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การ

ทั้งหมด (Whole

Organization หรือ Entire Organization)

2) การพัฒนาองค์การการเน้นความเป็นระบบ

(System-Oriented)

ซึ่งความเกี่ยวข้องเหล่านี้จะต้องเป็นทั้งโครงสร้างกระบวนการและทัศนคติ

3) การพัฒนาองค์การเป็นปัจจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) กล่าวคือ การพัฒนาองค์การเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

4) การพัฒนาองค์การเป็นการแก้ปัญหา (Problem Solving) ช่วยปรับองค์การให้เข้ากับปัญหาโดยปราศจากความขัดแย้งหรือผลกระทบที่รุนแรง

5) การพัฒนาองค์การเป็นการใช้กระบวนการหมู่พวก (Group Process) ด้วยการวิพากษ์วิจารณ์เป็นกลุ่ม การร่วมกันแก้ไขความขัดแย้งและการประจันหน้ากันและพยายามสร้างความสัมพันธ์

6) การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้บริหารนำข้อมูลมาพิจารณาและผสมผสานกันเพื่อการตัดสินใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมและพอใจในการตัดสินใจนั้น

7) การพัฒนาองค์การจะให้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) มีลักษณะทำงานอย่างมีประสบการณ์มากกว่าที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน

8) การพัฒนาองค์การเน้นสถานการณ์ (Contingency Oriented) มีลักษณะที่สอนให้คนมีความยืดหยุ่น รู้จักประยุกต์ใช้หลักการและปรับปรุงการปฏิบัติการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

9) การพัฒนาองค์การใช้เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือเป็นที่ปรึกษา (Consultant) สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนร่วม

#### 2.3.4.10 หลักการและแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้ว จึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยอาศัยหลักการดังนี้

1) กำหนดเป้าหมาย (Goal Sating) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา

2) ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) ต้องอาศัย ความเข้าใจร่วมกัน เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

3) การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การถือเป็นผลพลอยได้ขององค์การ แต่ไม่ว่าคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น

4) ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้น ๆ

5) การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงาน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรที่อ่อนแอกับองค์กรที่เข้มแข็ง สังเกตได้จากค่านิยม และ วัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคน และบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนั้น เป็นสิ่งที่คนในองค์กรมองเห็นได้ยาก แต่สำหรับผู้ที่เป็น ที่ปรึกษาการพัฒนา องค์กรจะเห็นได้ชัดเจนกว่าเพราะมีทักษะเป็นกลาง กล่าวเสนอ ปัญหาในส่วน ที่องค์กรไม่กล้าพูด สามารถเสนอแนะได้ ชัดเจนและเหมาะสม ข้อสำคัญคือ คนในองค์กรยอมรับ บุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาภายในองค์กรเอง เพราะการ เปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์กรเป็นกิจกรรมที่ไม่ เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาธรรมดาทั่วไป แต่จะต้องทำ อย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ทุกระบบในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งประกอบด้วยตัว แปรที่สำคัญ ได้แก่ งาน (Tasks), โครงสร้าง (Structure), คน (People) และ วิธีการ (Technology) นั่นเอง

การพัฒนาองค์กรมีคุณสมบัติเบื้องต้นบางประการ เช่น

1) จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลใน องค์กรอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูล กันและกัน

2) การไว้วางใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มนั้น จะต้องมีสูงพอสมควร การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิด โอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เข้าใจ และผู้ใกล้ชิดกับปัญหา ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

3) มีความรับผิดชอบร่วมกัน มิใช่ตามกฎหมาย เท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันทางจิตใจอยู่ด้วย

4) ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสกำหนดเป้าหมายของ องค์กรร่วมกัน

5) การพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการ เปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์

นอกจากคุณสมบัติของการพัฒนาองค์การ ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะต้องมีการคำนึงถึงเงื่อนไขเพิ่มเติมอย่างน้อยอีก 2 ประการด้วยกัน คือ

1) จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลในองค์การ โดยเน้นที่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

2) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในด้านพฤติกรรม เจตคติที่ได้รับ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาตัวบุคคลนั้น ๆ (หรือหวังว่าจะเกิดขึ้น)

#### 2.3.4.11 ที่มาของแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่มีมาดังนี้

1) การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยมานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่ “การพัฒนาองค์การจะนำมาใช้” นั้น แนวความคิดการพัฒนาองค์การได้หยิบยืมวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน – แรงดึง” ขององค์การมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ นั้น ๆ อีกด้วย

2)แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผล ขององค์การ วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์หิวฉิว” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถ่องแท้เสียก่อน องค์การป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์การก็มีไช่ยาสารพัดโรคที่แก้โรค ขององค์การได้สารพัดทุกชนิด

3)การพัฒนาองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดเป็นระบบ ส่วนเริ่มทำการพัฒนาองค์การ ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์การ

แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์การ” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การนั้น เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จริงอยู่ มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ แต่โครงสร้างขององค์การเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์การจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจุัจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์การจึงจะดำเนินต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1)การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือ จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์การอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจัง จะสามารถทำให้การพัฒนาองค์การมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์การธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์การของรัฐบาลในประเด็นนี้เอง ในแง่ ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการ

ฝึกอบรมข้าราชการ พลเรือนของไทยเราทุกระดับ ย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำทุกระดับชั้นภายในกรม

2) การพัฒนาองค์การบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อ “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์การ บุคคลภายนอกในที่นี้ หมายถึงภายนอกองค์การที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์การและเราจะพบเห็น ในเรื่องของการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์การ ในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์การให้เห็นได้ชัดเจน

3) หลักของการพัฒนาองค์การอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์การ หรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉยๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์การจะเข้ามาริเริ่ม ก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์การเป็นอันขาด

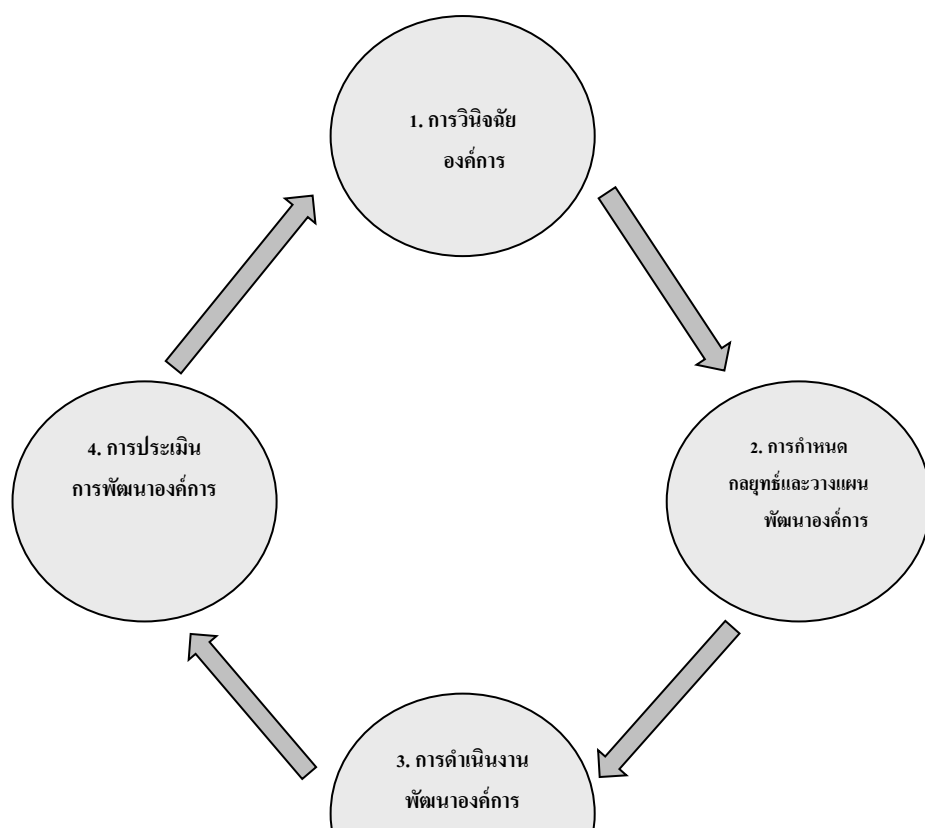
4) การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลา เช่นเดียวกับ การสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

5) การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

#### 2.3.4.12 ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาองค์การ

ปัจจุบันการพัฒนาองค์การ (OD) ได้รับความยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์การในมิติต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้

นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้น จากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้





## **ภาพที่ 2.2** ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ (OD Process)

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์การ (OD Team) ให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ทีมงานพัฒนาองค์การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดแผนพัฒนาองค์การเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์การและวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์การไป

ประยุกต์ (OD

Intervention)

หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์การ จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์การ ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ทอดทิ้ง ต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์การ (OD

Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้

องค์การ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจน มีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

Kurt Lewin's กล่าวถึง กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก็คือ ทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem Recognition)

เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การ และเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (Entry of Change Agent)

ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data Collection and Problem Diagnosis)

การทำงานของสมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา

ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้  
จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง

(Development of Plan for Change)

ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใน  
เบื้องต้น (Change  
Implementation)

คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาวะการทำงานอื่น ๆ

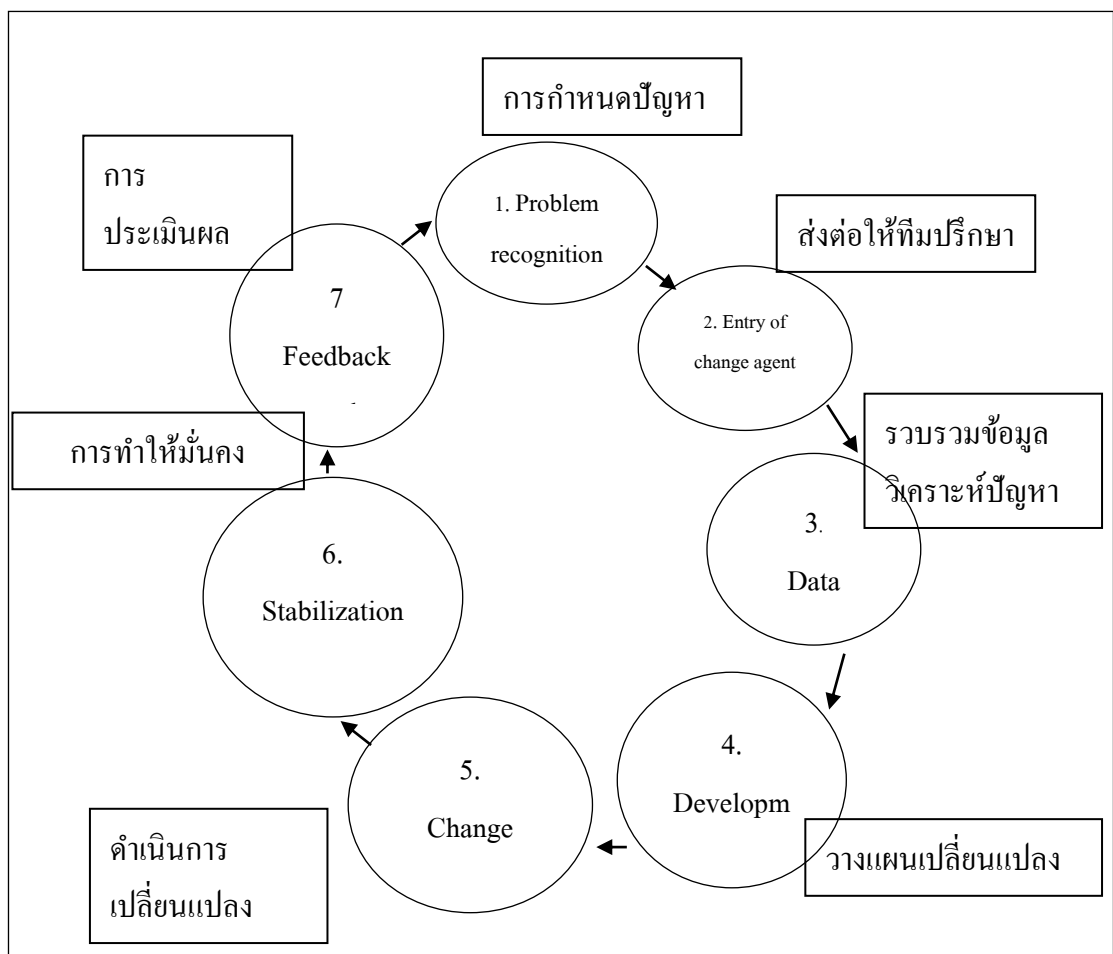
ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น  
(Stabilization and Institutionalization)

หมายถึง การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้  
นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์การโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล  
(Feedback and  
Evaluation)

หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า และวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะ

ปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะตระหนักว่า การที่องค์กรมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process)

### 2.3.4.13 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์การไม่เหมือนกัน ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเน้นปัจจัยต่าง ๆ ในหัวข้อต่อไปนี้

1) การสร้างระบบหรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ ตามลักษณะงาน

2) การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ฉะนั้นการแก้ปัญหานั้นหน่วยงานนั้นทางที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ

3) ขจัดความขัดแย้งหรือการแข่งขันให้อยู่ในขอบเขตของแต่ละคน ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบเน้นความก้าวหน้าของบุคลากรและประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก

4) มุ่งเน้นสร้างความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน องค์การมิใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นของทุกคน

5) ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกพร้อมที่จะเผชิญปัญหา สามารถแก้ปัญหาโดยทีมงาน และการแก้ปัญหา เพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามบ่ายเบี่ยงหรือไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ

6) การตอบปัญหา เน้นการตอบปัญหาแบบเสริมสร้างมากกว่าขัดแย้ง เพื่อพัฒนาบุคคลและ

พฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์กร ฯลฯ

#### 2.3.4.14 ผลกระทบของการพัฒนาองค์กร

คิมเบอร์ลีและนิลเซน ได้เขียนถึงข้อดีของการพัฒนาองค์กรดังนี้

“ .หลังจากได้มีการพัฒนาองค์กร บรรยากาศขององค์กรจะมีลักษณะดังนี้ องค์กรได้รับความเชื่อถือไว้วางใจมากขึ้น การสนับสนุนองค์กรมีมากขึ้น องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากขึ้นและอื่น ๆ ถ้าจะพิจารณาด้านพฤติกรรมการบังคับบัญชาพบว่าผู้บริหารรับฟังมากขึ้น สามารถแก้ไขความขัดแย้ง มีมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่นและมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ถ้าพิจารณาผลการปฏิบัติงานพบว่า การพัฒนาองค์กรทำให้ระดับคุณภาพของงานและหน่วยงานได้รับผลประโยชน์มากขึ้น โดยแนวจัดการพัฒนาองค์กรมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวาง”

ปัจจัยส่งผลเมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบใด ๆ ในองค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์กรเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่าน การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามักมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้

- 1)เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์กร
- 2)การประเมินค่าของคนในองค์กรสูงขึ้น
- 3)การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม
- 4)เกิดการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5)เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 6)คนทุกคนในองค์กรสามารถระบายความทุกข์ร้อนใจได้
- 7)เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้น

- 8) มีการประกาศเป้าหมายใหม่
- 9) เริ่มมีการวางแผนเป็นระยะ ๆ
- 10) สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ตนยังไม่รู้
- 11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่า ต้องทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ทำงานบนคน
- 12. พบเป้าหมายที่เป็นจริง แต่ละคนมีความเสี่ยงมากขึ้น
- 13. สามารถปลดล๊างระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นเกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น

2.3.4.15 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิก กลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2) การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติ



การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์การจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีการเปลี่ยนแปลง นาน ๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

### 3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์การนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพ ของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมา

อย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

#### 2.3.4.16 การพัฒนาองค์การกับการพัฒนาการบริหาร

วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การดังกล่าวมาในตอนต้น คือ การทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบแบบแผนตามที่ได้วางไว้

ถ้าพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ ก็คือ

1) เป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ (ปริมาณงาน) และช่วยให้องค์การ มีบรรยากาศเป็นที่น่าทำงานสำหรับมนุษย์

2) เป็นการมุ่งสร้างความเชื่อถือระหว่างบุคคลและกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

3) เป็นการมุ่งสร้างระบบเปิด การสร้างบรรยากาศของการแก้ปัญหา ในปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม

4) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาอยู่ ณ ที่ใกล้บุคคลที่รับผิดชอบกับข้อมูลและมีส่วนเกี่ยวข้อง

5) เป็นการแสวงหาแนวความคิดเกี่ยวกับสัญลักษณ์ของการแก้ปัญหา และการยอมรับว่า คนจำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในองค์การ

6) พัฒนาการทำงานร่วมกัน

7) เพิ่มความสนใจในการแก้ปัญหาในองค์การ ให้แก่บุคคล

ส่วนในด้านองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นเครื่องช่วยให้การพัฒนาองค์การ มีความสำเร็จได้ผลดียิ่งขึ้นได้แก่

1) หน่วยงานในระดับยอดขององค์การจะต้องสนับสนุน นั่นหมายถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเข้าใจ

ยินยอมและสนับสนุน และเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การ และพร้อมที่จะเริ่มกระบวนการพัฒนาองค์การ

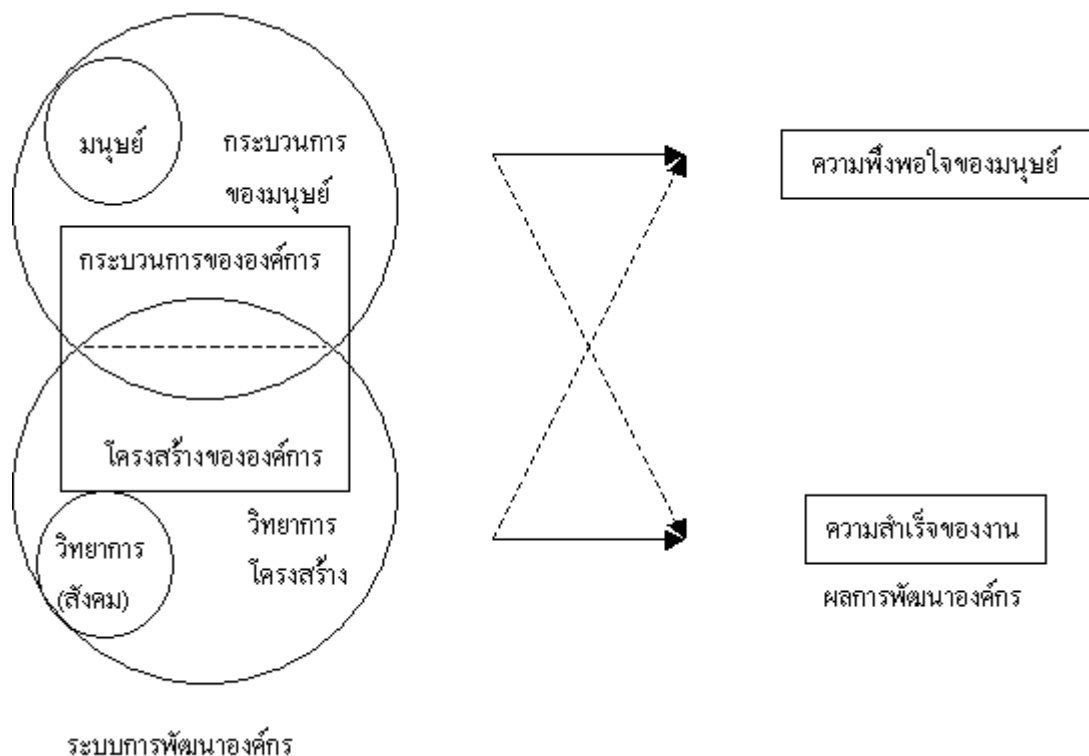
2) สมาชิกในองค์การต้องเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) การพัฒนาองค์การมิใช่กลยุทธ์ในด้านการฝึกอบรม แต่เป็นความคิดขั้นต้นประการหนึ่ง ซึ่งตั้งเข็มที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ในความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มความสามารถ

4) ตระหนักว่า การพัฒนาองค์การกำลังพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ จากรับผิดชอบคนเดียวมาเป็นรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม

5) การพัฒนาองค์การจะได้รับผลหรือไม่ ต้องดูที่อนาคต ไม่ใช่จุดเริ่มต้นหรือผลงานในปัจจุบันเท่านั้น

นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใดในระบบย่อยขององค์การ ย่อมจะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ อีกด้วย แนวคิดนี้อาจจะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น ถ้าหากเราได้พิจารณาถึงแบบจำลองต่อไปนี้



## **ภาพที่ 2.4** ภาพแสดงแบบจำลองกระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ มนุษย์ (ค่านิยม ความชำนาญ ชาญฉลาด ฯลฯ) และโครงสร้างขององค์การ มีวิทยาการทางสังคมเป็นเครื่องมือ และโดยหลักการของการการพัฒนาองค์การ จะต้องมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้าง และพฤติกรรมเจตคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดเป้าหมาย การมีความไว้วางใจเชื่อใจกันและกัน ฯลฯ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ย่อมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดที่ควรจะต้องคำนึงถึงในกระบวนการการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อผลทั้งความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจของมนุษย์ในองค์การ

สภาพแวดล้อมแต่ละประการและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม กับองค์การ

### 1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

1.1) สภาพแวดล้อมที่เป็นแหล่งที่มาหรือพลังของปัจจัยนำเข้า ขององค์การที่สำคัญจะได้แก่ เศรษฐกิจและเทคโนโลยี

1.1.1) เศรษฐกิจ จะพิจารณาออกได้เป็น 2 ประเด็นคือ ประเด็นในแง่ของระบบเศรษฐกิจและสภาพการณ์ทาง

เศรษฐกิจ ในประเด็นของระบบเศรษฐกิจนั้น เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าจะมีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารและการปกครองเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากว่าการจัดรูปแบบการบริหารและการปกครองของประเทศหนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะต้องจัดให้สัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจเสมอ ในด้านของสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจนั้นก็จะมีอิทธิพลต่อการบริหารงานองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะต้องปรับนโยบายและแผนงานบริหารองค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ

1.1.2) เทคโนโลยี การศึกษาและค้นคว้าของมนุษย์เป็นผลทำให้เกิดวิทยาการและประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สูงขึ้น

1.2) ประชาชนและองค์การที่ใช้สินค้าและบริการ สำหรับประชาชนและองค์การเหล่านี้จะแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1.2.1) ลูกค้าขององค์การ กลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากสินค้าหรือบริการขององค์การโดยตรง และจะรวมไปถึงการจัดหาวัตถุดิบและทรัพยากรอื่น ๆ มาให้แก่องค์การด้วย

1.2.2) กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มนี้จะเป็นการพิจารณาในแง่ของอำนาจ กล่าวคือจะเป็นบุคคลหรือองค์การที่อยู่ภายนอกองค์การ โดยจะมีการติดต่อสัมพันธ์กับองค์การโดยการใช้อำนาจทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่อกิจกรรมขององค์การ

1.2.3) พันธมิตรขององค์การ พวกนี้จะเป็นแนวร่วมขององค์การ กล่าวคือ จะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์การที่เต็มใจจะสนับสนุนองค์การในบางประเด็นที่มีการ

ถกเถียง การขัดแย้งหรือการรณรงค์ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ

1.2.4) ภารกิจขององค์การ จะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การที่ขัดขวางการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อมิให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

## 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การพิจารณาถึงบทบาทของสิ่งแวดล้อม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์การและประสิทธิผลของงาน ย่อมจะไม่สามารถมองหากันไม่ได้ คำนึงถึงลักษณะธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ หรือบรรยากาศขององค์การ ดังนั้นในช่วงต่อไปนี้จะได้พิจารณาเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศขององค์การและความเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ 4 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง วิทยาการ สิ่งแวดล้อมจากภายนอก หรือนโยบายด้านการบริหารและการปฏิบัติก็ตามจะอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1) ในด้านโครงสร้างขององค์การ ย่อมจะกล่าวได้ว่าเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การได้อย่างชัดเจน เช่น ยิ่งควบคุมที่ส่วนกลางมากขึ้นเท่าใด ย่อมจะเป็นการปิดขาดการยืดหยุ่น บรรยากาศตึงเครียดจึงตามมา

ส่วนโครงสร้างอย่างอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ก็คือขนาดขององค์การและตำแหน่งของบุคคลในสายการบังคับบัญชา เชื่อว่าองค์การขนาดเล็กกว่าคนที่อยู่ในองค์การประเภทนี้น่าจะเชื่อได้ว่าจะมีการติดต่อกันในลักษณะเปิดเผย มีความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างกันและมีบรรยากาศการขึ้นต่อกันและกันมากกว่าในองค์การขนาดใหญ่ (หรือที่มีลักษณะระบบราชการ หรือ Bureaucracy) จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว

2) วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบรรยากาศขององค์การโดยทั่วไป

3) สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การ บางครั้งย่อมมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ เช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำอาจจะเป็นแรงดึงให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน

4) นโยบายด้านบริหารและการปฏิบัติของฝ่ายบริหารย่อมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ

อย่างไรก็ตาม เชื่อว่าการพัฒนาองค์การจะมีประสิทธิผล ถ้าหากจะได้คำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ดังนี้คือ

1) ความสามารถในการทำนายสภาพของสิ่งแวดล้อมในอนาคต

2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

3) การตัดสินใจของผู้นำเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ควรจะคำนึงถึงคือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำลังคน ข้าราชการ ข้อมูล ตลาด บริการต่าง ๆ งานทางสังคม จริยธรรม การต่อต้านความกดดัน หน่วยที่ปรึกษา กำลังแรงงาน สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ ความเกี่ยวข้อง การกระตุ้นในทางการเมือง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

สรุปการพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านบุคคล คือ คุณลักษณะ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้

บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ มีความรู้ ประสบการณ์  
มีความคิด จริยธรรม ริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพร่างกายสมบูรณ์

2)ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านผลผลิต ทั้งนี้  
ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำ  
แต่มีคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ได้มาตรฐาน ลูกค้ำพอใจ

3)ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านการ  
ปฏิบัติงาน รูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้  
ระยะเวลาน้อย เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อย การปฏิบัติงานไม่  
ซ้ำซ้อน คล่องตัวในการบริหารจัดการ

4)ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านองค์การ ที่  
ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่าง ๆ ได้อย่างประหยัดแต่  
ได้ผลคุ้มค่า

การพัฒนาองค์การเพื่อประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การ  
วิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญห  
เลือกแนวทางที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญห ปฏิบัติ ติดตาม  
ประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้  
แนวทางการพัฒนาที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมี  
ส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญห ทำอย่างเป็นระบบ  
ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญห คือ ความสำเร็จ  
ประสิทธิภาพ ขององค์การ

การพัฒนาองค์การ เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทาง  
พฤติกรรมศาสตร์ สร้างความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและ  
พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยเน้น 3 ด้านคือ  
เพิ่มความสามารถในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนา  
สมาชิก และให้ความสำคัญกับการ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง  
กันของสมาชิกในองค์การ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4  
ขั้นตอน คือ



1) การวินิจฉัยองค์การ คือ การศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายถึงสภาพ หรือสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้เห็นสิ่งที่เป็นจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม

2) กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์การ เป็นการนำข้อมูล จากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนา ร่างแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับภาพรวมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ เป็นการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติ โดยกำหนดกิจกรรม ตารางเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้เฉพาะหน้า

4) การประเมินการพัฒนาองค์การ คือ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานว่า สอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

สี่ขั้นตอนนี้คือกรอบแนวคิดหลักของการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์การ และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

หากเราจะเอาแนวคิดข้างต้นไปเชื่อมโยงกับการใช้ภาษาแล้ว จะเห็นว่า ในทุกขั้นตอนของการพัฒนาองค์การจะต้องมีการใช้วาทกรรม เข้าไปมีส่วนร่วมตลอด ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะวาทกรรมในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความเข้าใจ ในกระบวนการพัฒนาองค์การ ทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในกระบวนการ ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ อันเป็นจุดสำคัญยิ่งที่จะทำ ให้กระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้

#### 2.3.4.17 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี

การพัฒนาองค์การจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อผล ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ (ม.ป.ป., น. 2 - 15) กล่าวไว้ว่า ความเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางการเมือง สมรรถนะทาง การเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำและพนักงานรัฐวิสาหกิจ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การที่นักการเมืองมาจากหลากหลายพรรคและการที่ข้าราชการหลายๆ ฝ่าย และนักการเมืองไม่ประพฤติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการวางแผนนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติและผลกระทบที่เกิดจากนโยบายทั้งสิ้น เฉพาะอย่างยิ่งการที่นโยบายการบริหารประเทศ และนโยบายการบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความชอบธรรม ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการประจำและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ขาดทิศทาง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทั้งสิ้น ส่วนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการจัดการทางเศรษฐกิจ อาจจะเป็นกลไกที่กระตุ้นให้ประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชน  
 อย่างไรก็ดี อุปสรรคที่จะมาขัดขวางก็คือการนำเอาผลพวงของ  
 ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ มาเฉลี่ยหรือเฉลี่ยแบ่งปันความสุข  
 และความทุกข์ของคนทั้งชาติเสียมากกว่า ทั้งนี้ ไม่ว่าอัตราการ  
 เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะเป็นร้อยละเท่าไรก็ตาม แต่อัตราของ  
 ความยากจนของประชาชนก็มีได้ลดลงมากนั้ก ส่วนความ  
 เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ การจัดการทาง  
 สังคม ดูเหมือนจะมีผลกระทบต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพใน  
 การปฏิบัติงาน ของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และ  
 ประชาชน มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลาย  
 ประการด้วยกัน การที่รัฐบาลจะสามารถตอบสนอง ความต้องการ  
 ของประชาชนได้นั้น รัฐบาลจำเป็นจะต้องเสริมสร้างสมรรถนะ  
 ความสามารถของข้าราชการในการปฏิบัติงาน และจะต้องดูแล  
 ทุกข์สุข ของข้าราชการ เพื่อให้มีความอยู่ดีกินดีเสียก่อน  
 ข้าราชการจึงจะสามารถรับใช้ประชาชนได้อย่างเต็มที่ จะเห็นได้  
 ว่า สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม  
 และการเมืองของแต่ละท้องถิ่นอาจเหมือนหรือแตกต่างกัน แต่  
 โดยทั่วไปจะแตกต่างกัน ในแต่ละพื้นที่ ซึ่งปัจจัย  
 ด้านสภาพแวดล้อมเหล่านี้ อาจเอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อ  
 นโยบายของรัฐบาลได้ เพราะสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นี้ ไม่เพียงแต่มี  
 อิทธิพลต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมหรือชุมชนนั้นเท่านั้น  
 ยังมีอิทธิพลในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย นโยบายที่กำหนดขึ้นไม่ว่า  
 จะในระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น หากกำหนดขึ้นใช้เป็นแบบฉบับ  
 เดียวกัน อาจไม่สามารถสนองความต้องการที่หลากหลายในแต่ละ  
 ท้องถิ่นได้ทั้งหมด ในบางกรณีนโยบายอาจกำหนดขึ้น โดย  
 พยายามให้มีความยืดหยุ่นได้เพื่อให้หน่วยปฏิบัติสามารถนำไป  
 ปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ การศึกษาการนำ  
 นโยบายไปปฏิบัติ จะรวมถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติ  
 ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มบุคคล สมรรถนะและความร่วมมือ  
 ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สังคม และการเมือง ความแตกต่าง ในสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่หรือท้องถิ่นรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ

Meter and Horn (1975, p. 175) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะที่เป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมของผลิตผลนโยบาย องค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงถึงว่า การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับ ประเด็นนโยบายอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัติ นั้น กลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคิดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

Sabatier and Mazmanian (1980, pp. 551 - 552) ได้กล่าวถึง เงื่อนไขที่แตกต่างกันมากทางสังคม เศรษฐกิจ ประชาชน จะมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ปัญหา นโยบาย ที่ประกาศใช้ รวมทั้งทำให้ยุ่งยากในการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนนโยบาย ความแตกต่างกันมาก ในสภาพสังคม เศรษฐกิจของท้องถิ่นเป็นเงื่อนไขที่ยุ่งยากมากในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จ เพราะความรุนแรงของ ปัญหาแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน

Nakamura and Smallwood (1980, pp. 39 - 41) มองการสนับสนุนทางการเมืองในรูปของสัญญาณทางการเมือง (Political Cues) โดยมีความเห็นว่าในขั้นการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะตีความนโยบายโดยพิจารณาถึงสัญญาณทางการเมืองในขณะนั้น ควบคู่ไปกับการพิจารณา ถ้อยคำของกฎหมายซึ่งอาจทำให้นโยบายเบี่ยงเบนไปจากเดิมได้

สัญญาณทางการเมือง ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งแสดงออกมาในรูปการติดตามความต่อเนื่องของนโยบายของผู้มีสิทธิเลือกตั้ง หรือกลุ่มผลประโยชน์ การแทรกแซง (Intervention) ในระหว่างการนำขั้นตอนนโยบายไปปฏิบัติของผู้กำหนดยุทธศาสตร์การอ้างเครดิต ให้เกิดความเกี่ยวข้องกับนโยบายในช่วงถูกนำไปปฏิบัติของผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งสภาพแวดล้อมการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การต่าง ๆ

## 2.4 ข้อมูลคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เมื่อ ปี พ.ศ. 2539 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้จัดทำโครงการจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์ขึ้น ในสังกัดคณะวิทยาศาสตร์ การดำเนินงานในระยะแรกเป็นการเตรียมความพร้อมด้านอาจารย์ ด้วยการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและเอก (รายงานประจำปี คณะเภสัชศาสตร์, 2550) ปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยมหาสารคามและกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือจัดการศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของโครงการจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์ ทำให้พันธกิจของโครงการมีขอบเขตความรับผิดชอบ 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ และสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ จึงมีการเปลี่ยนชื่อโครงการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจที่เพิ่มขึ้น เป็น โครงการ จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ วันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีมติให้จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน

มหาวิทยาลัย นับเป็นคณะเภสัชศาสตร์ ลำดับที่ 12 ของประเทศไทย และเป็นลำดับที่ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2541-2544 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 3 หลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต ต่อเนื่อง 2 ปี รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2541

2. หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต (PharmD) ต่อเนื่อง 2 ปี รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2542

3. หลักสูตรเภสัชศาสตรบัณฑิต (PharmD) รับนิสิตรุ่นแรกในปี 2543

ปีการศึกษา 2545 ได้เปิดหลักสูตรใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 หลักสูตรระดับปริญญาตรี ได้แก่ หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ต่อเนื่อง 2 ปี ระดับปริญญาโท ได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะจึงมีขอบเขตความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเป็น 3 สาขาวิชา ได้แก่ สาขาวิชาเภสัชศาสตร์ สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ และสาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ในเดือนสิงหาคม 2546 มีการแยกสาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ออกไปจัดตั้งเป็นคณะสาธารณสุขศาสตร์ ในเดือนมกราคม 2547 มีการย้ายสาขาวิชาการแพทย์แผนไทยประยุกต์ออกไปสังกัด คณะแพทยศาสตร์ วันที่ 9 พฤษภาคม 2548 สภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ปรับปรุงระเบียบและเปลี่ยนชื่อคณะเภสัชศาสตร์และวิทยาศาสตรสุขภาพ เป็น คณะเภสัชศาสตร์ เรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า The Faculty of Pharmacy ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 7/2549 วันที่ 28

กรกฎาคม พ.ศ. 2549 ได้อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เปิดหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา

สมุนไพรรและผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2552 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ได้อนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เปิดหลักสูตรเภสัชศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเภสัชกรรมคลินิก

#### 2.4.1 การวิเคราะห์ศักยภาพคณะเภสัชศาสตร์

คณะเภสัชศาสตร์ได้ทบทวนผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา โดยนำผลการประเมินด้านการประกันคุณภาพภายในระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2557 และผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคณะฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ซึ่งผลวิเคราะห์ศักยภาพของคณะเภสัชศาสตร์มีดังนี้

##### 1. จุดแข็ง (Strength)

- 1.1 มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 อาจารย์และบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักสามัคคี บรรยากาศการทำงาน
- 1.3 มีร้านยามหาวิทยาลัยเป็นสถานฝึกปฏิบัติให้นิสิต 3 สาขา
- 1.4 มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลาย
- 1.5 การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและบูรณาการ

##### 2. จุดอ่อน (Weakness)

- 2.1 อาจารย์ ยังขาดสวัสดิการและแรงจูงใจ ค่าตอบแทนน้อยกว่าภาคส่วนอื่น
- 2.2 อาจารย์ยังมีประสบการณ์ทักษะปฏิบัติวิชาชีพน้อย
- 2.3 อาจารย์ยังมีตำแหน่งทางวิชาการน้อย

2.4 ครุภัณฑ์วิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของอาจารย์ยังไม่เพียงพอ

2.5 บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งหน้าที่

2.6 ผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติในฐานข้อมูล Scopus / ISI ยังมีจำนวนน้อย

### 3. โอกาส (Opportunities)

3.1 มีศิษย์เก่าจำนวนมากขึ้น

3.2 ชุมชนรอบข้างให้ความร่วมมือ

3.3 คณะเภสัชศาสตร์ยังอยู่ในความนิยมของนักเรียน

3.4 มีสถาบันทั้งในและต่างประเทศที่ทำความร่วมมือทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

3.5 เกิดความร่วมมือของคณะเภสัชศาสตร์ในอาเซียน เพิ่มมากขึ้น

### 4. ภาวะคุกคาม (Threats)

4.1 คณะเภสัชศาสตร์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (20 สถาบัน)

4.2 ภาวะการแข่งขันหลักสูตร PharmD มีจำนวนมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขัน

4.3 แหล่งฝึกมาตรฐานในประเทศมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอในอนาคต

4.4 ภาวะการแข่งขัน ASEAN HARMONIZATION

### 5. ทิศทางการพัฒนา

5.1 มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ของคณะเภสัชศาสตร์ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่



เปลี่ยนแปลงไปและควรนำการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาประกอบในการปรับแผนกลยุทธ์ของคณะฯด้วย

5.2 สนับสนุนให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มมากขึ้น

5.3 สนับสนุนให้มีการทำวิจัยทางด้าน Educational Research

5.4 พัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาคณะฯ มากยิ่งขึ้น

5.5 กำหนดทิศทางและนโยบายการวิจัยที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางการทำวิจัย ให้เกิดผลกระทบ (Impact) สูงทั้งนี้ควรคำนึงถึงจุดแข็งและโอกาสของคณะฯ

5.6 สนับสนุนให้มีการจดสิทธิบัตรจากงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

5.7 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น

5.8 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการจุดประกายก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ

#### 2.4.2 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2559

##### 2.4.2.1 ปรัชญา

รอบรู้เรื่องยา นำประชาสร้างสุขภาพ

##### 2.4.2.2 พันธกิจ

1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาเภสัชศาสตร์และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2) วิจัยทางเภสัชศาสตร์ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างสุขภาพแก่ประชาชนและสังคม

3) ให้บริการชุมชนด้านสุขภาพ

4) ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพ

##### 2.4.2.3 วิสัยทัศน์

สร้างเกสรกรรมนำสมัยร่วมสร้างเสริมสุขภาพชุมชนให้ก้าวไกล  
สร้างสรรค์งานวิจัยสมุนไพรและยาสู่สากล

2.4.2.4 ค่านิยมองค์กร รับผิดชอบงาน เชี่ยวชาญหน้าที่  
รู้สามัคคีองค์กร

(Responsibility, Expertise, Unity)

2.4.2.5 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรของคณะเภสัช  
ศาสตร์ให้ตอบสนองความต้องการของประเทศและมีมาตรฐาน  
ระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดการเรียนการสอนโดยเน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถบูรณาการความรู้และทักษะปฏิบัติงาน  
วิชาชีพเภสัชกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนานิสิตให้มีคุณลักษณะที่พึง  
ประสงค์ โดยเน้นคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาแหล่งฝึกและสร้างเครือข่าย  
การปฏิบัติงานวิชาชีพเภสัชกรรมให้ได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนางานวิจัยเชิงบูรณาการที่  
สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง และต่อยอดภูมิปัญญาไทยสู่  
สากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนางานบริการวิชาการนำ  
ความรู้สู่ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ทำนุบำรุง สนับสนุน และส่งเสริม  
ศิลปวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการประกอบวิชาชีพเภสัชกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการ  
ที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบ  
บริหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรให้มีคุณภาพและ  
คุณธรรม

ยุทธศาสตร์ ที่ 9 สร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ  
เพื่อยกระดับคณะเข้าสู่สากล

## ตารางที่ 2.1

ยุทธศาสตร์คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประเมิน  
การงบประมาณในการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2558 คณะเภสัชศาสตร์ (จำแนกตาม  
ยุทธศาสตร์)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพภายใต้การจัดการ เรียนการสอนในหลักสูตรที่ทันสมัย ตามเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานของชาติและ สากลรวมทั้งมีความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก				
เป้าประสงค์ 1.1) หลักสูตรได้มาตรฐานตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ผ่านการรับรองของสภาวิชาชีพ สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ใช้งานและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก				
1.1.1 ระดับ คุณภาพของ ผลการ บริหาร จัดการ หลักสูตร โดยรวม ตาม	3.01	1. โครงการ สัมมนา การจัดการ เรียน การสอน ระดับ ป.ตรี 2. โครงการ สัมมนา การจัดการ	รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ/ นางสม จิตร ศรีแก่น จันทร์	

เกณฑ์การ ประเมิน ประกัน คุณภาพ ภายใน	เรียน การสอน ระดับ  บัณฑิตศึกษา 3. โครงการ พัฒนา เกิ้ลซ ศาสตร์ศึกษา 4. โครงการ ปรับปรุง หลักสูตร ระดับ  บัณฑิตศึกษา
--	---

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
		5. โครงการ  ประชาสัมพันธ์ ธ หลักสูตร ระดับ  บัณฑิตศึกษา		

เป้าประสงค์ 1.2) คุณลักษณะของบัณฑิตมหาวิทยาลัย  
มหาสารคามตรงตามความต้องการของ

---

 ผู้ใช้งานและสังคมมีศักยภาพในการแข่งขันในสังคม
 

---

โลก

1.2.1 ร้อยละ ของบัณฑิต ปริญญาตรี ที่ได้งาน ทำหรือ ประกอบ อาชีพอิสระ ภายใน 1 ปี	ร้อยละ 90	1. โครงการ ส่งเสริม ทักษะด้าน ภาษาและ เทคโนโลยี สารสนเทศ แก่นิสิต	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่าย กิจการ นิสิต / นางพร พิมล
1.2.2 (ระดับ) คุณภาพ ของผู้สำเร็จ การศึกษา ตามกรอบ มาตรฐาน คุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (ป.ตรี-โท- เอก) (ประเมินจาก ผู้ใช้ บัณฑิต)	ไม่น้อย กว่า 4.50	2. โครงการ สำรวจ ศึกษา สมุนไพรร 3. โครงการ เรียนรู้วิถี ชีวิตชุมชน เพื่อการ สร้างเสริม สุขภาพ 4. โครงการ ศึกษาดูงาน การผลิต และเภสัช ภัณฑ์ 5. โครงการ พัฒนา ทักษะด้าน วิชาชีพ	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่าย กิจการ นิสิต / นางพร พิมล ขจรภาพ
1.2.3 ร้อยละ	ไม่น้อย	6. โครงการ	รอง

ของนิสิต (ป.ตรี-โท- เอก) ที่เข้า รับการ ทดสอบ ความรู้ ความสามารถ และทักษะ การ สื่อสารด้วย	กว่า ร้อยละ 100	พัฒนา ทักษะปฏิบัติ วิชาชีพ นิสิต บัณฑิตศึกษา (สมุนไพรร และ ผลิตภัณฑ์ ธรรมชาติ)	คนบดี ฝ่าย วิชาการ ร / นางสม จิตร ศรีแก่น จันทร์
--	-----------------------	--	---

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/ งบประมาณ
ภาษาอังกฤษ ตาม มาตรฐาน CEFR หรือ เทียบเท่า ก่อน สำเร็จ การศึกษา ไม่ น้อยกว่า ร้อยละ 100 ของนิสิต ทั้งหมดใน ชั้นปีที่		7. โครงการ พัฒนา ทักษะ ปฏิบัติ วิชาชีพ นิสิต บัณฑิตศึกษา (เกสัช กรรมคลินิก) 8. โครงการ พัฒนา ศักยภาพ ทาง วิชาการ นิสิต	

หลักสูตร กำหนด (MSU English Exit – Exam)		หลักสูตร ดุษฎีบัณฑิต	
1.2.4 ร้อยละ ของนิสิต (ป.ตรี-โท- เอก) ที่เข้า ทดสอบ ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะการ สื่อสาร ด้วย ภาษาอังกฤษ ตาม มาตรฐาน CEFR หรือ เทียบเท่า มี คะแนนผล การ ทดสอบไม่ น้อยกว่า 50	ไม่น้อย กว่า ร้อยละ 40	9. โครงการ สนับสนุน การเรียน การสอน กิจกรรม เภสัชศาสตร์ สังคม 10. โครงการ ส่งเสริม การบูรณา การการ เรียนการ สอนสู่ ชุมชน	รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ / นางสม จิตร ศรีแก่น จันทร์

คะแนน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของนิสิตที่เข้าทดสอบทั้งหมด  
(MSU English Exit – Exam)

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/ งบประมาณ
1.2.5 ร้อยละของนิสิต (ป.ตรี) ที่เข้ารับ การทดสอบความรู้ความสามารถ และทักษะด้าน IT ไม่ต่ำกว่า	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	11. โครงการฝึกปฏิบัติงาน วิชาชีพ เกสัชกรรม สำหรับ นิสิต เกสัชศาสตร์	รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ / นางสมจิตร ศรีแก่นจันทร์



<p>มาตรฐาน ICT หรือ เทียบเท่า ก่อน สำเร็จ การศึกษา ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100 ของ นิสิตทั้งหมด ในชั้นปีที่ หลักสูตร กำหนด</p>	<p>(งบ แผ่นดิน)</p>	<p>(IT Exit- Exam) 1.2.6 ร้อยละ ของนิสิต (ป.ตรี) ที่ เข้ารับ การ ทดสอบความรู้ ความสามารถ และ ทักษะด้าน IT ไม่ต่ำ กว่า มาตรฐาน ICT หรือ เทียบเท่า ก่อน</p>	<p>ไม่น้อย กว่า ร้อยละ 65</p>	<p>12. โครงการ ฝึก  ปฏิบัติงาน วิชาชีพ เกสัช กรรม สำหรับ นิสิต เกสัช ศาสตร์ ปี 3-6</p>	<p>รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ / นางสม จิตร ศรี แก่น จันทร์</p>
---	-------------------------	---	---	--	--

สำเร็จ  
การศึกษา  
มีคะแนน  
ผลการ  
ทดสอบไม่  
น้อยกว่า  
50 คะแนน  
ไม่น้อย  
กว่าร้อยละ  
65 ของ  
นิสิตที่เข้า  
ทดสอบ

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/ งบประมาณ
ทั้งหมด (IT Exit- Exam)			
1.2.7 ร้อยละ ของ รายวิชาที่ มีสื่อ การสอน สองภาษา . (ภาษาไทย	ร้อยละ 100	13. โครงการ พัฒนา เครือข่าย แหล่งฝึก	รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ / นางสม จิตร ศรีแก่น

และ  
 อังกฤษ  
 หรือสื่อ  
 การสอน  
 ภาษา

จันทร์

ต่างประเทศ  
 ที่จัด  
 การเรียน  
 การสอน)  
 (ทุกระดับ)

เป้าประสงค์ 1.3) เพื่อให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นพลเมืองดีของ  
 สังคมไทยและสังคมโลก เป็นผู้มี

วัฒนธรรมทางสังคม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม  
 ประเพณีอันดีงาม และสอดคล้องกับ

อัตลักษณ์ของนิสิตมหาวิทยาลัย

1.3.2 ระดับ	ระดับ 5	1. โครงการ	ผู้ช่วย
ความสำเร็จ		ปฐมนิเทศ	คนบดี
ของคณะ		นิสิตใน	ฝ่าย
ที่ดำเนิน		หลักสูตร	กิจการ
กิจกรรม/ โครงการ		เกสัชศา	นิสิต /
เพื่อให้		สตรบัณฑิต	นางพร
ศิษย์เก่า		และ	พิมล
กลับมา		บัณฑิตศึกษา	ขจรภาพ
ช่วยเหลือ		2. โครงการ	
และ/หรือ		ปัจฉิมนิเทศ	
ให้ความ		คณะเกสัช	
ร่วมมือใน		ศาสตร์	
การพัฒนา		3. โครงการ	
		Home	

วิชาการ/ วิชาชีพ ตลอดจน สร้าง ชื่อเสียง ให้กับ สถาบัน	coming Day สร้าง สัมพันธ์กับ ศิษย์เก่า 4. โครงการ พัฒนา ศักยภาพ นิสิต
---	--

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/ งบประมาณ
1.3.3 จำนวน นิสิตและ/ หรือศิษย์ เก่าได้รับ การยก ย่องเชิดชู เกียรติ และ/หรือ ได้รับ รางวัลใน ระดับชาติ และ/หรือ นานาชาติ (คณะ)	1	5. โครงการ ค้นหาสุด ยอดนิสิต เกิ้ลซ์ ศาสตร์ด้าน ให้ คำปรึกษา 6. โครงการ พัฒนา กิจกรรม นิสิตระดับ บัณฑิตศึกษา	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่าย กิจการ นิสิต / นางพร พิมล ขจรภพ

รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 15 46 (ล้านบาท)			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนา นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มหรือ ใช้ประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม			
เป้าประสงค์ 2.1) มหาวิทยาลัยต้องมีหน่วยวิจัยและผลงานที่มี ความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันอื่น			
2.1.1 ระดับ ความสำเร็จ ของการ ดำเนินงาน ของ หน่วยวิจัย เพื่อ ความเป็น เลิศของ มหาวิทยาลัย (ศูนย์ การศึกษา และ วิจัยบรรพ ชีวินวิทยา และศูนย์ ความเป็น เลิศทาง นวัตกรรม ใหม่) หรือหน่วย วิจัย	ระดับ 5	1. โครงการ สร้างเสริม ศักยภาพ การวิจัย 2. โครงการ ประชุม วิชาการ รวม 3 สถาบัน	รอง คณบดี ฝ่ายวิจัย และ ประกัน คุณภาพ / นาง นิตยา นารี จันทร์

เฉพาะ  
ทางของคณะ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
2.1.2 จำนวน ผลงานวิจัย ที่ได้รับ การจด สิทธิบัตร หรืออนุ สิทธิบัตร และ/หรือ ได้รับ รางวัลใน ระดับชาติ หรือ นานาชาติ หรือ งานวิจัยที่ ได้รับทุน สนับสนุน จาก ภายนอก	1		รอง คณบดี ฝ่ายวิจัย และ ประกัน คุณภาพ / นาง นิตยา นารี จันทร์	

## มหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ 2.2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ทางด้านการวิจัยของอาจารย์และนิสิต

ระดับบัณฑิตศึกษา และการมีเครือข่ายการวิจัย  
ร่วมกับนักวิจัยภายนอกทั้งในหรือ  
ต่างประเทศ

2.2.1 จำนวน ความ ร่วมมือ ทางการวิจัย ของคณะ/ หน่วยงาน กับนักวิจัย ภายนอก สถาบันทั้ง ในและ/ หรือ ต่างประเทศ	1. โครงการ รอง ยกระดับ คณะเข้าสู่ สากล 2. โครงการ จุดประกาย ก้าวสู่ ตำแหน่ง ทาง วิชาการ 3. โครงการ ส่งเสริมการ ผลิต หนังสือ ตำรา 4. โครงการ ประชุม วิชาการ ร่วม 3 สถาบัน	รอง คณบดี ฝ่ายวิจัย และ ประกัน คุณภาพ / นาง นิตยา นารี จันทร์ นาง คณบดี ฝ่ายวิจัย และ ประกัน คุณภาพ / นาง
2.2.2 ร้อยละ คุณภาพ ของ ผลงาน วิชาการ ของ อาจารย์ ประจำ		

กลุ่ม วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	นิตยา นารี จันทร์
--------------------------------	-------------------------

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
2.2.3 ร้อยละ คุณภาพ ของ ผลงานของ ผู้สำเร็จ การศึกษาใน ระดับ ปริญญาโทที่ ได้รับการ ตีพิมพ์ เผยแพร่			รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ / นางสาว อมรรัตน์ แย้ม โกสมภ	
	รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 2		0.86 (ล้านบาท)	
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และบริการ วิชาการแก่สังคมในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ			
	เป้าประสงค์ 3.1) มหาวิทยาลัยต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม (University Social Responsibility) ด้วยการเป็นที่พึ่งทางวิชาการของ สังคมและชุมชน ด้วย การส่งเสริมให้อาจารย์และนิสิตนำความรู้ไปสู่การ ปฏิบัติในชุมชน			



<p>3.1.1 ร้อยละ หลักสูตร (ป.ตรี) ที่ มีการ  ดำเนินการ ตาม นโยบาย หนึ่ง หลักสูตร หนึ่งชุมชน เพื่อเป็นที่ พึ่งทาง วิชาการ แก่สังคมด้วย การผลิต บัณฑิตที่ มีอัต ลักษณ์ใน การ ช่วยเหลือ สังคมและ ชุมชน ผ่าน  กระบวนการ บูรณา การการเรียน การสอน การวิจัย</p>	<p>ร้อยละ 80</p>	<p>1. โครงการ สัปดาห์ เภสัชกรรม 2. โครงการ ศูนย์เภสัช สนเทศ (Drug Information Center) 3. โครงการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ เภสัช กรรมปฐม ภูมิ 4. โครงการ จัดตั้ง เครือข่าย การเรียนรู้ ด้านยา สมุนไพร และ ผลิตภัณฑ์ ธรรมชาติ</p>	<p>ประธาน หลักสูตร เภสัชศา สตร บัณฑิต / นาง อมรรัตน์ แย้ม โกสุมภ์</p>
--	----------------------	--	---

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
หรือการ ให้บริการ วิชาการ ร่วมกับ ชุมชน เพื่อ เสริมสร้าง ความ เข้มแข็ง ของชุมชนให้ ยั่งยืน		5. โครงการ หนึ่ง หลักสูตร หนึ่งชุมชน (งบ มหาวิทยาลัย)		
รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 3 0.07 (ล้านบาท)				
ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการนำทุนทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมและภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ ประโยชน์อย่างยั่งยืนและผสมผสานวัฒนธรรม ระดับชาติและสากล				
เป้าประสงค์ 4.1) มหาวิทยาลัยต้องอนุรักษ์ ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ พัฒนาศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและ ผสมผสานวัฒนธรรม ในระดับชาติและสากล				
4.1.1 จำนวน โครงการ ที่คณะมี การ	1 โครงการ	1. โครงการ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	รอง คณบดี ฝ่ายวิจัย และ	

ดำเนินการตามนโยบาย หนึ่งคณะ หนึ่ง ศิลปวัฒนธรรม ม เพื่อเป็นที่ พึ่งทาง วิชาการ แก่ชุมชน และสังคม ด้วย การบูรณา การ การจัดการ เรียน การสอน การวิจัย เพื่อการ อนุรักษ์ฟื้นฟู ปกป้อง เผยแพร่ พัฒนา ศิลป วัฒนธรรม	ม ประจำปี งบประมาณ 2559 2. โครงการ พัฒนาห้อง นิทรรศการ เฉลิม พระเกียรติ 50 พรพรษา 3. โครงการ หนึ่งคณะ หนึ่ง ศิลปวัฒนธรรม ม (งบ มหาวิทยาลัย)	ประกัน คุณภาพ / อ.ภก. ธนพงศ์ ภูผาลี	
<b>ตารางที่ 2.1 (ต่อ)</b>			
ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/ งบประมาณ

ขนบธรรมเนียม

ประเพณี

และภูมิ

ปัญญา

ท้องถิ่น ให้มี

ความ

เข้มแข็งและ

ยั่งยืน

รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 4 0.04 (ล้านบาท)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ  
และยกระดับการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ 5.1) มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มี  
ประสิทธิภาพสอดคล้องตาม

เอกลักษณ์ตอบสนองต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

โดยบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

5.1.1 ระดับ	4.25	1.	รอง
คุณภาพของ		โครงการ	คนบดี
ผลสัมฤทธิ์		ประชุมเชิง	ฝ่าย
ของการ			บริหาร /
ประเมินผล		ปฏิบัติการ	นายก
ตาม		กำกับ	รินทร์
แผนปฏิบัติ		ติดตาม	วิจารณ์
ราชการ		แผนปฏิบัติ	
ประจำปี		การคณะ	
ของคณะ/ หน่วยงาน			
5.1.2 ร้อยละ	ร้อยละ		รอง
ความสำเร็จ	80		คนบดี

ของการ ดำเนินงาน โครงการ ตาม แผนปฏิบัติ ราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2559	ฝ่าย บริหาร / นางสกุล ไทย ป้อมปะ รัง
---	---

เป้าประสงค์ 5.2) บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีคุณวุฒิและ  
ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น และมี  
ศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนา  
มหาวิทยาลัยและการแข่งขัน

5.2.1 ร้อยละ ของ อาจารย์ที่มี วุฒิ ปริญญาเอก	ร้อยละ 60	1. โครงการ จุดประกาย ก้าวสู่ ตำแหน่ง ทาง วิชาการ	รอง คณบดี ฝ่าย วิชาการ นางสาว พลอย ทัพสุรีย์	(ต่อ)
--	--------------	--	--	-------

#### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ /ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ / กิจกรรม	เจ้าภาพหลัก/ งบประมา ณ
5.2.2 ร้อย ละของ อาจารย์ ที่ดำรง	ร้อยละ 40	2. โครงการ พัฒนา ทักษะ ผู้บริหาร	

ตำแหน่ง ทาง วิชาการ		สู่ ความ เป็นมือ อาชีพ	
5.2.2 ร้อย ละของ อาจารย์ ที่ดำรง	ร้อยละ 40	3. โครงการ พัฒนา	รองคณบดีฝ่าย วิชาการ / นางสาวพลอย ทัฬหสุรีย์
ตำแหน่ง ทาง วิชาการ		ศักยภาพ และ ทักษะ การ ปฏิบัติงา น	
		บุคลากร สาย	
		สนับสนุน	
เป้าประสงค์ 5.3) มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารการเงินการคลังที่ มั่นคงยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ			
5.3.1 ร้อย ละของการ เบิก จ่ายเงิน	ร้อยละ 96	1. โครงการ บริหาร จัดการ	รองคณบดีฝ่าย บริหาร / นางสาวชนัญญา า โนศรี
งบประมาณ แผ่นดิน			
ภาพรวม			

5.3.2 ร้อย ละของการ เบิก จ่ายเงิน	ร้อยละ 87	2. โครงการ ป้องกัน อัคคีภัย และ	รองคณบดีฝ่าย บริหาร / นางสาวพิศมัย สอนสา
งบประมาณ รายจ่าย ลงทุน (งบ แผ่นดิน)		อุบัติเหตุ	

---

เป้าประสงค์ 5.4) มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย  
ครบถ้วนถูกต้อง เชื่อมโยงครอบคลุม  
พันธกิจรองรับการบริหารจัดการขององค์กร และการ  
ประกันคุณภาพการศึกษา

---

5.4.1 ระดับ ความสำเร็จ ของการ เชื่อมโยง ระบบ ฐานข้อมูล	ระดับ 5	1. โครงการ ยกระดับ คณะ เข้าสู่ สากล	ผศ.ดร.สกุลรัตน์ รัตนาเกียรติสกล / นายสุภเวช บุตรศรีภูมิ
---	---------	--	--

สารสนเทศ  
ทั้ง 7

ยุทธศาสตร์  
เพื่อการ

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
บริหาร จัดการ (คณะ ใช้ผล ร่วมกับ				
มหาวิทยาลัย 5.4.2 ระดับ ความสำเร็จ ของการ ปรับปรุง และ พัฒนา เว็บไซต์ ของ หน่วยงาน	ระดับ 5	2. โครงการ บริหาร จัดการ	ผศ.ดร. สกุลรัตน์ รัตนา เกียรติ สกล / นายสุภ เวช บุตร ศรีภูมิ	
5.4.3 ระดับ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการ ถ่ายทอด และสร้าง ความ ตระหนักด้าน ความ มั่นคง ปลอดภัย	ระดับ 5		ผศ.ดร. สกุลรัตน์ รัตนา เกียรติ สกล / นายสุภ เวช บุตร ศรีภูมิ	



สารสนเทศ

มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม

เป้าประสงค์ 5.5) มหาวิทยาลัยมีคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์การประกันคุณภาพ

ภายในและภายนอก และนำไปสู่การจัดอันดับสถาบันในระดับนานาชาติ

5.5.1 ระดับ	ไม่ต่ำกว่า	1.	รอง
คุณภาพของ	กว่า	โครงการ	คณบดี
ผลสัมฤทธิ์	3.51	ปรับปรุง	ฝ่ายวิจัย
ของการ		ระบบงาน	และ
ประเมิน		ประกัน	ประกัน
ประกัน		คุณภาพ	คุณภาพ
คุณภาพ		การศึกษา	การศึกษา
ภายใน ไม่			/นายก
ต่ำกว่า			รินทร์
3.51			วิจารณ์

รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 50.39 (ล้านบาท)

(ต่อ)

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ ได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็น				

มหาวิทยาลัยในระดับสากล			
เป้าประสงค์ 6.1) เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับ หรือการประเมินคุณภาพในระดับสากล			
6.1.1 จำนวน นักวิชาการ จาก มหาวิทยาลัย หรือสถาบัน ต่างประเทศที่มี ความสัมพันธ์ กับ คณาจารย์/ คณะ/ หน่วยงาน/ มมส  (Academic Peer List)	20 คน	1. โครงการ ยกระดับ คณะเข้า สู่สากล	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่าย วิเทศ สัมพันธ์ / นาง ปาณิสษา เสนาวงศ์
6.1.2 ผลการ จัดอันดับ คุณภาพ ตามกลุ่ม สาขาวิชา (Faculty Area Performance)	ไม่เกิน อันดับที่ 13	2. โครงการ สนับสนุน นิสิต เกิ้ลซ ศาสตร์ ศึกษาดู งานใน	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่าย วิเทศ สัมพันธ์ / นาง ปาณิสษา เสนาวงศ์

มหาวิทยาลัย  
ใน  
ประเทศ  
ไทย โดย  
QS  
ASIAN  
Ranking  
(คณะเลือก  
กลุ่มเอง)

(มหาวิทยาลัย  
+  
คณะ)  
คณะกลุ่ม  
Life  
Sciences  
&  
Medicine

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
6.1.3 จำนวน อาจารย์/ นักวิจัย/	1 คน		ผู้ช่วย คณบดี ฝ่ายวิเทศ	

---

ผู้เชี่ยวชาญ	สัมพันธ /
ชาว	นาง
ต่างประเทศที่	ปาณิสษา
มี	เสนาวงศ์
ชื่อเสียง	
ในระดับ	
นานาชาติ	
เพื่อมาร่วม	
สอนและ/	
หรือวิจัย	
(Inbound	
Visiting	
Professor)	
และ/	
หรือมีการ	
แลกเปลี่ยน	
อาจารย์/	
นักวิจัย	
มมส กับ	
มหาวิทยาลัย	
ต่างประเทศ	
(Outbound	
Visiting	
Professor)	

6.1.4 จำนวน นิสิต	1 คน	ผู้ช่วย คณบดี ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์ / นาง ปาณิสษา เสนาวงศ์
ชาวต่างชาติ มาศึกษา ใน หลักสูตร		

(Inbound) 6.1.5 ร้อยละ ของ หลักสูตรที่ มีการ	ร้อยละ 50	รอง คณบดี ฝ่าย วิชาชีพ/ นางวีรา ภรณ์ เขย รัมย์
แลกเปลี่ยน นิสิต ต่างชาติ กับ		

มหาวิทยาลัย  
(Inbound  
Visiting)  
และ/หรือ

(ต่อ)

### ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/ กิจกรรม	เจ้าภาพ หลัก/	งบประมาณ
--	----------	---------------------	------------------	----------

---

แลกเปลี่ยน

นิสิต

มมส กับ

มหาวิทยาลัย

ต่างประเทศ

(Outbound

Visiting)

---

รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 6 0.86 (ล้านบาท)

---

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียวและรักษาสี  
สิ่งแวดล้อม

---

เป้าประสงค์ 7.1) มหาวิทยาลัยต้องมีคุณภาพตามเกณฑ์  
มาตรฐานมหาวิทยาลัยสีเขียวและเป็นมิตร  
กับสิ่งแวดล้อม

---

7.1.1 ระดับ ความสำเร็จ ของ มหาวิทยาลัย ได้รับการ จัดอันดับ เป็น มหาวิทยาลัย สีเขียว 1 ใน 10 ของ ประเทศ (คณะใช้ผล ร่วมกับ	ระดับ 5	1. โครงการ จัดสวน สมุนไพร และ ปรับปรุง ภูมิทัศน์ รอบ อาคาร เกาส์ ศาสตร์	รอง คณบดี ฝ่าย บริหาร / นาย ราชัน เนื่อง วงษา
--	---------	--	--

---

---

 มหาวิทยาลัย)
 

---

 รวมงบประมาณยุทธศาสตร์ที่ 7 0.39 (ล้านบาท)
 

---

## ตารางที่ 2.2

*ประมาณการงบประมาณในการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปี*

1. พัฒนางาน บริการวิชาการ นำความรู้สู่ชุมชน	-	70,000	70,000
2. ทำนุบำรุง สนับสนุน และ ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมที่ สอดคล้องกับการ ประกอบ วิชาชีพเภสัช กรรม	-	45,000	45,000

120

3. ส่งเสริม	-	390,000	390,000
กระบวนการบริหาร จัดการที่ดีตาม หลักธรรมาภิ บาล ที่มี ประสิทธิภาพ พัฒนาระบบ บริหาร ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ และ บุคลากรให้มี คุณภาพและ คุณธรรม			
4. สร้างความ ร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อ ยกระดับคณะ เข้าสู่สากล	-	489,500	489,500
รวมทั้งสิ้น	2,610,000	4,228,300	6,838,300



## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพย์วรรณ จุมแพง และคณะ (2555, น. 39-51) วิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมองค์การ กลยุทธ์องค์การ ระบบงาน ทัศนคติบุคลากร โครงสร้างองค์การ

วัชรินทร์ สุทธิชัย (2555, น. 211-218) วิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออก เชียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก      2. ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบาย และด้านการติดตามการดำเนินงาน  
 ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 7. ปัจจัย คือ ด้านการให้ความร่วมมือใน  
 การปฏิบัติงาน ด้านการเผยแพร่ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์  
 ด้านทัศนคติของผู้นำนโยบาย      ไปปฏิบัติ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และด้านสมรรถนะขององค์กร

2. ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม

3. การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอน และด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ตามลำดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการวิจัย

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายวิชาการและสายผู้สอน คือ ปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์กร

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี

6. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคล ในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ

นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน เลือกคนให้เหมาะกับงาน บุคลากร ทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ มีเครือข่าย

พิชญาภา พิมพ์สิงห์ (2558, น. 45-54) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความสำคัญของปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาทุนมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ ประเภทบุคลากร ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทน ต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การกับการพัฒนาทุนมนุษย์ พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ในองค์การ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ ในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะในการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับองค์การสู่ระดับบุคคล แบ่งกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาให้เหมาะสมกับความรู้ที่จำเป็นต้อง

พัฒนา วิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์การ และต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาทุนมนุษย์ ให้เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครั้งนี้

**ตัวแปรอิสระ**

**ตัวแปรตาม**

(Independent Variables)

(Dependent Variable)

Variable)

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

1. นโยบาย
2. ทรัพยากร
3. ผู้นำ
4. บุคลากร
5. นิสิตคณะ
6. บัณฑิตคณะ



การพัฒนาตามพันธกิจคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่

1. ด้านผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาเภสัชศาสตร์และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
2. ด้านวิจัยทางเภสัชศาสตร์ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างสุขภาวะแก่ประชาชนและสังคม

**ภาพที่ 2.5** กรอบแนวคิดในการวิจัย