



ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่



ธนัชพร เปรมเกษม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา  
สำนักบริหารและพัฒนานิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

สำนักบริหารและพัฒนางานวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ปรัชญาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา

ชื่อเรื่อง

ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

โดย

ธนัชพร เปรมเกษม

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร. วรากรณ์ ดวงแสง)

วันที่ 12 เดือน ๓๑ พ.ศ. ๕๓

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพล ทองมา)

วันที่ 12 เดือน ๓๑ พ.ศ. ๕๓

(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพล ทองมา)

ประธานกรรมการประจำหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาบริหารการพัฒนา

วันที่ 12 เดือน ๓๑ พ.ศ. ๕๓

ชื่อเรื่อง	ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ชื่อผู้เขียน	นางสาวธนัชพร เปรมเกษม
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.วราภรณ์ ดวงแสง

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบถึงลักษณะ ส่วนบุคคลและลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ 3) ทราบถึงข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน ที่สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้และปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด เนื่องจากจำนวนประชากรมีไม่มากนัก สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความตรงตามเนื้อหาและความเป็นปรนัย การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2553 และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีอายุเฉลี่ย 33 ปี มีอายุงานเฉลี่ย 3 ปี และมีอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ย 16,119 บาท ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาโท

สำหรับเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมนั้นผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับมากที่สุดซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 80-100 รองลงมาคือ ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลางซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 60-69 ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุดซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 70-79 และผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับต้องปรับปรุงซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน ต่ำกว่า 50 ในภาพรวมอธิบายโดยเรียงตามค่าคะแนนร้อยละดังนี้ 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนส่วนใหญ่มีความรู้ด้านการประเมินสถานการณ์ 2) ด้านเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการ

ปฏิบัติงานขององค์กร และด้านข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

- 3) ด้านความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน
- ด้าน การวิเคราะห์องค์กร และด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- 5) ด้านประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และด้านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 6) ด้านอุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน กลยุทธ์
- 7) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ รวมถึงด้านขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 8) ด้านพันธกิจ
- 9) ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ด้านข้อเสนอแนะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มทักษะด้านต่างๆ เช่น ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง รองลงมาการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รองลงมาวิธีการติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและการประกันคุณภาพรวมถึงการประกันคุณภาพการศึกษาตามลำดับ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

<b>Title</b>	Basic Knowledge and Understanding in the Strategic Plan Operation of Planning Personnel, at Maejo University Chiangmai Province
<b>Author</b>	Miss Thanatchaporn Premkasem
<b>Degree of</b>	Master of Arts in Development Administration
<b>Advisory Committee Chairperson</b>	Dr. Varaphorn Duangsaeng

### ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) find out socio-economic characteristics of planning personnel at Maejo University plan personnel, Chiangmai province; 2) explore a level of knowledge and understanding in the strategic plan operation of Maejo University plan personnel; and 3) find out suggestions of plan personnel. Respondents in this study consisted of all plan personnel under the supervision of Maejo University and those working in Chiangmai with a total number of 45 persons. A set of questionnaires passing content validity test was used for data collection. Data collection was initiated in April 2010 and analyzed by using the Statistical Package for the Social Science Program.

Results of the study revealed that most of the respondents were female, 33 years old on average and masteral's degree graduates. Their year of service was 3 years on average with an average monthly income of 16,119 baht. With regards to knowledge and understanding in the strategic plan operation of Maejo University plan personnel, it was found that they had a highest level of the knowledge and understanding. It was found that more than one – half of them had a highest level of the knowledge and understanding with the score of 80-100 out of 100. Less than one-half of them had a moderate level of the knowledge and understanding (60-69) whereas (70-79) and was found in a lowest level and must be improved. As a whole, most of them had the knowledge and understanding in the following: 1) SWOT analysis; 2) a tool used for the assessment of success indicator in the organization operation and the difference between strategic planning and general planning ; 3) the importance of strategic planning and an analysis of agency environment; 4) an organization analysis and vision of Maejo University; 5) strategic management process and benefits of the strategic planning; 6) problems encountered in the

assessment of strategic planning situation; 7) the determination of vision and mission of the organization, steps in strategic plan operation, and control process and strategic plan assessment; 8) mission and 9) strategic planning.

For suggestions, most of the respondents needed for an increase of skills in various aspects such as the following: 1) correct steps in strategic planning; 2) putting the strategic plan into concrete practice; 3) the method of success assessment of the strategic plan; 4) connection between the strategic plan and Department of Skill Development; and 5) quality education assurance, respectively. It was also found that most of the respondents agreed to the strategic planning of the university. Because this aimed to achieve the goal of the university mission.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างยิ่งในการให้คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จากประธานกรรมการประจำหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารการพัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.วราภรณ์ ดวงแสง รวมถึงอาจารย์ ดร. สวิชญา ศกอุดมฤกษ์ ตรีรัตน์ และ อาจารย์ทรงศักดิ์ ภู่น้อย ซึ่งท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยด้วยดีตลอดมา นอกจากนี้ยังได้รับความกรุณาจากคณาจารย์คณะพัฒนาการท่องเที่ยวทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และบุคลากรตลอดจนเจ้าหน้าที่ของคณะพัฒนาการท่องเที่ยวและมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ได้คอยช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกๆ ท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามและแบบทดสอบเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอขอบคุณรุ่นพี่และเพื่อนนักศึกษา สาขาวิชาบริหารการพัฒนาทุกท่านที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์และเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ความสำเร็จครั้งนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากบิดามารดา ผู้เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาเล่าเรียน และคอยสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และเป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด สุดท้ายนี้ขอให้คุณค่าจากงานวิจัยนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและต้องการนำไปประยุกต์ใช้ทุกๆ ท่าน

ธนัชพร เปรมเกษม

ตุลาคม 2553

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
ปัญหาการวิจัย	2
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตและข้อจำกัดการวิจัย	4
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	6
ความรู้และความเข้าใจของบุคคล	6
ความหมายและความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	8
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	21
ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	22
ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์	27
การกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์	30
ภาคสรุป	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
สถานที่ดำเนินการวิจัย	34
ผู้ให้ข้อมูล	35
ตัวแปรและการวัดตัวแปร	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
การทดสอบเครื่องมือ	37
วิธีการรวบรวมข้อมูล	38



## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

การวิเคราะห์ข้อมูล	39
ระยะเวลาในการวิจัย	39
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	40
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม	40
ตอนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่	44
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	58
สรุปผลการวิจัย	58
ข้อเสนอแนะ	60
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	62
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	66
ภาคผนวก ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
ภาคผนวก ข. การหาค่าอำนาจการจำแนก	74
ภาคผนวก ค. ประวัติผู้วิจัย	76

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้เชียงใหม่ จำแนกตามหน่วยงาน	34
2	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	40
3	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม	42
4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามรายชื่อของระดับ ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในกาจัดทำแผนกลยุทธ์	52
5	จำนวนและร้อยละของระดับความรู้ความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล ที่มีความรู้ความเข้าใจ เบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในภาพรวม	54
6	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน	55

## สารบัญภาพ

ภาพ

- 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

หน้า

12

26



## บทที่ 1

### บทนำ

นโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งยกระดับความสามารถขององค์กรต่างๆ ในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว สามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงของพลโลก และเป็นกลไกสำคัญการกำหนดนโยบายของรัฐ เพื่อจักสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง “การวางแผนกลยุทธ์” strategic planning จะเปลี่ยนเครื่องมือสำหรับตอบรับบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของข้าราชการและบุคลากรในส่วนราชการต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมในด้านของการบริหารงบประมาณ การกำหนดความรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงานในแต่ละหน่วยงาน การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรได้จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ที่ผ่านมาร่างแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่ใช้กันในทางทหาร ต่อมาได้มีการประยุกต์แนวคิดและวิธีการมาใช้ในภาคธุรกิจเพื่อการแข่งขันและมุ่งหวังกำไร ภาครัฐได้นำเทคนิคดังกล่าวมาปรับใช้ เพื่อตอบสนองในการให้บริการแก่ประชาชน โดยในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าค่อนข้างจะไม่มี ความแตกต่างกันเกี่ยวกับแนวคิดข้ออ้างและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ระหว่างองค์กรในภาครัฐกับองค์กรของภาคเอกชน ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงมาถึงในระดับของท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงการของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงานขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ และตั้งแต่ปี พ.ศ 2546 เป็นต้นมา รัฐบาลให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยการบริหารผลสัมฤทธิ์ ยึดผลลัพธ์ในการทำงาน และมีการวัดผลที่เป็นรูปธรรม กระทั่งหรือกรมต่างๆ ได้นำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management system: RBMS) มาใช้ โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์และประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (อุทิศ ขาวเขียว, 2547: 25-38)

ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของหน่วยงานตนเองด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (survive) และความก้าวหน้า (growth) ขององค์กร หรือของธุรกิจของคนในอนาคตต่อไป (ภัทวดี รอดวงษ์, 2549: 15)

### ปัญหาการวิจัย

การปฏิรูประบบการศึกษาโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และนโยบายการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสังคมที่ผันเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในยุคข้อมูลข่าวสาร มีผลให้นโยบายต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปซึ่งเป็นไปอย่างพลวัต (dynamic) ตามสภาพระบบเปิด (open system) มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการตามพันธกิจ 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษามายาวนานกว่า 75 ปี โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้ แบ่งหน่วยงานออกเป็น 10 คณะ 1 วิทยาลัย 2 วิทยาเขต 2 สำนัก และ 1 สถาบัน โดยมีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 1,566 คน จากเดิมมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีการจัดทำแผนโดยใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยราชการของรัฐ โดยได้เริ่มใช้อย่างเป็นทางการตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) จวบจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายใต้ปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ ควบคู่ไปกับกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ มาใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้จัดอยู่ในกลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย โดยผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา และวิจัยสร้างความรู้ใหม่

เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกภารกิจ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทั้งระดับชาติและนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ในการนี้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดในเชิงแข่งขันที่ต้องมีระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไป

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มีการจัดทำแผนในระดับหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้มีการบริหารงานแบบมีระบบและดำเนินงานในเชิงรุกยิ่งขึ้น โดยมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรซึ่งทรัพยากรที่สำคัญคือมนุษย์ หรือบุคลากร ซึ่งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งที่ผ่านมาผู้รับผิดชอบงานด้านแผน รวมถึงผู้บริหารบางท่านคนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และยังสับสนเกี่ยวกับประเด็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการกำหนดกิจกรรม/โครงการ รวมถึงผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนยังขาดประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ สังเกตได้จากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนยังติดต่อสอบถามกองแผนงานเกี่ยวกับการเขียนแผนกลยุทธ์และการเขียนโครงการเป็นจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้ถูกต้องหรือไม่ อย่างไร เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการกำหนดผลงาน การกำหนดวิธีการทำงานที่ถูกต้องโดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนเท่านั้น เพราะมีภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

3. เพื่อทราบถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษานี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่กำกับดูแลเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาและรับการเปลี่ยนแปลงต่อไป
2. ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารในระดับคณะ/สำนักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถนำผลวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนาและจัดฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อไป

### ขอบเขตและข้อจำกัดการวิจัย

#### ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน ที่สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน

#### ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานด้านแผนที่สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 12 เดือน ในช่วงเดือนตุลาคม 2552 ถึงเดือนกันยายน 2553 ดังนั้น ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้อาจเป็นจริงในช่วงเวลาดังกล่าวเท่านั้น จึงไม่สามารถนำไปใช้เป็นหลักสากล
2. ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะความรู้เบื้องต้นในการจัดแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนเท่านั้น

3. ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลอาจไม่ให้ความรู้จริง แต่อาจเป็นคำตอบที่ได้จากการคาดเดา ทำให้ผลการวิจัยมีโอกาสคลาดเคลื่อนได้

### นิยามศัพท์

**ความรู้ (knowledge)** หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงสิ่งเฉพาะ วิธีการและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงแบบกระบวนของโครงการวัตถุประสงค์ในด้านความรู้ โดยเน้นในเรื่องของกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ อันเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระเบียบ (อักษร สวัสดิ์, 2542: 26-28)

**ความเข้าใจ (understanding)** หมายถึง ความสามารถในการแปลความ ตีความ และขยายความ จากสื่อความหมายต่าง ๆ ข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็น รับรู้ ซึ่งก็คือพฤติกรรมด้านความเข้าใจ เป็นพฤติกรรมที่สามารถคิดแปลง แก้ไข สิ่งที่ยากมาเป็นสิ่งที่ย่อย สิ่งซับซ้อนให้เป็นสิ่งธรรมดา (จักรกริช ใจดี, 2542: 8-9)

**การจัดทำแผนกลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (customer) บุคลากร (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) ผู้ถือหุ้น (stockholder) องค์กรประชาสังคม (civil society) โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญที่สุด 3 คำถาม คือองค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร นอกจากนี้องค์กรจะต้องดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนอย่างไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2549: 7)



## บทที่ 2

### การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้ศึกษาเอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้องเพื่อความกระจ่างชัดในปัญหาและสามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา ดังนี้

- ความรู้และความเข้าใจของบุคคล
- ลักษณะงานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ความหมายและความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์
- การกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

#### ความรู้และความเข้าใจของบุคคล

นักการศึกษาได้ให้ความหมายและคำอธิบายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ โสภา ชูพิกุลชัย และ อรทัย ชื่นมณุษย์ (2548: 31) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่าเป็นการรับรู้ จำ และเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดจากประสบการณ์และทัศนคติประกอบขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ ที่เคยได้เรียนมา เกี่ยวกับลักษณะของสิ่งนั้น ๆ กับความรู้ที่มีอยู่

ความรู้ ความจำ เป็นระดับหนึ่งของพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย (cognitive domain) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมด้านความรู้ ความจำ ความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งมีระดับพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัยที่แตกต่างกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543: 34) ได้สรุปลำดับขั้นของพฤติกรรมการเรียนรู้จากขั้นต่ำไปสู่ขั้นสูง รวม 6 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความรู้ (knowledge) เป็นพฤติกรรมขั้นต้น ซึ่งผู้เรียบเรียงเพียงแต่จำได้ อาจจะโดยการนึกได้ หรือโดยการมองเห็น ได้ยินก็จำได้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ปัญหา มาตรฐาน เป็นต้น การจำหรือระลึกได้นี้ไม่ได้ใช้กระบวนการของการใช้ความคิดซ้ำซ้อน

ขั้นที่ 2 ความเข้าใจ (comprehension) เมื่อบุคคลได้มีประสบการณ์กับข่าวสารหนึ่ง ๆ อาจจะโดยการได้ฟัง ได้อ่านหรือได้เขียน เป็นที่คาดว่าบุคคลนั้นจะทำความเข้าใจกับ

ข่าวสารนั้นๆ ความเข้าใจนี้อาจจะแสดงออกในรูปทักษะ การแสดงความคิดเห็นหรือความสามารถในการแปล การให้ความหมาย และการคาดคะเน

ขั้นที่ 3 การประยุกต์หรือการนำความรู้ไปใช้ (application)

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ (analysis)

ขั้นที่ 5 การสังเคราะห์ (synthesis) หมายถึง ความสามารถในการนำเอาส่วนประกอบย่อยๆ หลายๆ ส่วนมารวมเข้าเป็นส่วนรวม ที่มีโครงสร้างที่แน่ชัด

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (evaluation) หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจหรือตีค่า หรือประเมินค่าของสิ่งที่พบเห็นว่าถูกต้องและดีงามหรือไม่

**ความรู้** หมายถึง ความจำเกี่ยวกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อน ไม่ว่าจะเป็ความจำเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะ ลักษณะทั่วไป วิธีการ กระบวนการ ลำดับการ โครงสร้าง

**ความเข้าใจ** หมายถึง ความสามารถในการสื่อความหมายของสิ่งที่เรียนรู้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปสัมพันธ์กับสิ่งอื่นๆ ได้แก่

1. การแปลความ (translation) สามารถสื่อความหมายของสิ่งที่เรียนรู้แล้ว โดยวิธีสื่อความหมายแบบอื่น เข้าใจความหมายของความรู้ที่ปรากฏในการสื่อความหมายแบบต่างๆ
2. การตีความ (interpolation) สามารถอธิบายหรือสรุปความเกี่ยวกับสิ่งที่เรียนรู้
3. การขยายความ (extrapolation) สามารถพิจารณาถึงสิ่งที่นอกเหนือไปจากเรื่องที่เรียนรู้ทั้งในด้านโอกาสที่จะนำไปใช้ ผลที่เกิดขึ้น แนวโน้มในโอกาสต่อไป

ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของความรู้ได้ว่า หมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคคลกร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร

### **ลักษณะงานตำแหน่งวิเคราะห์นโยบายและแผนผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้**

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลผลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นแผนงานของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (มหาวิทยาลัยมหิดล: ม.ป.ป., ระบบออนไลน์)

### ความหมายและความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายของแผนกลยุทธ์ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2532: 15) ได้กล่าวว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงควบคู่กันมาตลอดเวลากับอารยธรรมของมนุษย์ก็คือ ความเจริญรุ่งเรืองและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นมาในสังคมมนุษย์ของเรา และในบรรดาสิ่งที่ขึ้นลงเหล่านี้บางอย่างก็เป็นความสำเร็จที่ใหญ่หลวงและสามารถอยู่ได้นาน แต่หลาย ๆ อย่างกลับตกต่ำลงอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้นและถูกกลืนไปในที่สุด จากการพยายามค้นหาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นและลงเหล่านี้ ในที่สุดมักจะพบข้อผิดพลาดที่เหมือนกันประการหนึ่งคือ เป็นเพราะผู้บริหารของหน่วยงานเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นของภาคเอกชนหรือรัฐบาลก็ตาม ต่างก็ผิดพลาดกันในสิ่งหนึ่งนั่นคือการมิได้มองการณ์ไกลหรือการมีทัศนวิสัยที่มองอะไรจำกัดอยู่ในขอบเขตแคบๆ และใกล้ๆ แค่นั้นเท่านั้น ผู้บริหารเหล่านั้นต่างก็ไม่สามารถมองเห็นทิศทางของสิ่งต่างๆ ที่กำลังดำเนินไปในช่วงนั้นที่กำลังดำเนินไปในทิศทางใด และในเวลาเดียวกันก็ไม่อาจทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์เหล่านั้นด้วย จุดอ่อนดังกล่าวนี้ย่อมจะเกิดขึ้นได้ง่าย และส่งผลร้ายอย่างมหาศาลให้แก่ทุกกิจการ ทุกหน่วยราชการ และสาเหตุก็เป็นเพราะสืบเนื่องมาจากการขาดการวางแผน จะเห็นได้ว่าเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือ การวางแผน แต่การวางแผนที่ดีในที่นี้จะมีใช่เป็นเพียงการวางแผนแบบธรรมดา ๆ ที่เคยทำกันเท่านั้น แต่จะหมายถึงการวางแผนที่มีคุณภาพสูงมีความสมบูรณ์ในตัวซึ่งมีขอบเขตความหมายที่มีความลึกซึ้งซึ่งตามชื่อเรียกที่นิยมใช้กันทั้งในวงการธุรกิจและราชการนั่นคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2542: 19, 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ผู้รับบริการ (customer) ผู้บริการ (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) และผู้ถือหุ้น (stakeholder) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (strategy implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การประสมประสานการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและการพัฒนาระบบข้อมูล คอมพิวเตอร์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร ทำนองเดียวกัน ทองหล่อ เดชไทย (2544: 7) กล่าวว่า “กลยุทธ์” (strategy) มีความหมาย

หรือการใช้ทั่วไปเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 3 ประการ โดยอาจหมายถึงขั้นตอนของการตัดสินใจ พฤติกรรมองค์กร หรือ แผนงาน สำหรับ เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546: 4) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นถึงการบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา และระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร นอกจากนั้น ดนัย เทียนพุฒ (2540: 14) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางของธุรกิจในอนาคต หรือที่ธุรกิจต้องการจะเป็นไปในอนาคต ส่วน ประโยค สุทธิสง่า (2541: 48) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรปันส่วนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 117) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทุกหน่วยงานจะมีการกำหนดกลยุทธ์ของตนเองบางหน่วยงานอาจจะใช้ คำว่า ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี กลวิธี แทนกลยุทธ์ นอกจากนั้น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2525: 2) กล่าวถึง กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือตามหลักอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในส่วนของ สมยศ นาวิกาน (2538: 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าจะอธิบายถึงวิธีทางที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรค และโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรความสามารถภายในองค์กรเป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร อาจมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลง ทำนองเดียวกัน ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544: 28) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐาน การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอดีต ในขณะที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2532: 17-18) ได้สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการมุ่งพิจารณาถึงการบริหารในทางปฏิบัติโดยอาศัยหลักทฤษฎีความรู้ต่างๆ ทางการบริหารที่เป็นที่เข้าใจแล้วมาประยุกต์ และปรับใช้ให้เกิดผลในทางการบริหารอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องไปในส่วนต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งสามารถดำเนินการในหน้าที่ทางการบริหารต่างๆ อย่างสัมพันธ์และต่อเนื่องถึงกันตลอดเวลา และศิริลักษณ์ ทองมาลัย (2546: 18) ได้สรุปความหมายของแผนกลยุทธ์ ว่าหมายถึง ยุทธวิธีการทำงานในเชิงรุกในปัจจุบัน โดยการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร หรือหน่วยงาน จากการวิเคราะห์สภาพทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดสรรทรัพยากรไป

สู่ภาพลักษณ์ใหม่อย่างเป็นระบบที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยระดมความคิดทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า กล่าวโดยสรุปแผนกลยุทธ์ หมายถึง ยุทธวิธีในการทำงานอย่างมีทิศทางขององค์กร สถาบัน หน่วยงาน ภายใต้การคิดอย่างมีระบบของบุคลากรบนขีดความสามารถสูงสุดที่จะทำได้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สถาบัน หน่วยงานบรรลุตามพันธกิจ และเป้าประสงค์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ สิริวิมล บูรณกิจ (2540: 7-8) กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตมนุษย์ โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานรวมไปถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สามารถช่วยให้เราตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด น่าเชื่อถือ และสร้างสรรค์มากขึ้น ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 52-53) กล่าวถึง ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่หน้าที่หรืองานสิ่งเดียวที่มีขอบเขตจำกัดงานใดงานหนึ่งเฉพาะซึ่งถือว่าเป็น ผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์แต่จะต้องใช้ทักษะการบริหาร ในองค์กรทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ที่จะต้องประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรต่อไปนี้จะอธิบายความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผู้บริหาร ที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่

2. ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ผู้รับบริการ (customers) ผู้ให้บริการ (employees) ชุมชนในท้องถิ่น (community) และผู้ถือหุ้น (stakeholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความสำเร็จขององค์กรฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น กลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลาผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้นผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มี

แนวโน้มน่าจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้วิธีการ (means) มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) สำหรับ อนันต์ เกตุวงศ์ อังใน สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 7) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่าเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

5.1 การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร การบริหารจะต้องทำสิ่งต่อไปนี้ คือการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

5.2 การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติแผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

5.3 การวางแผนและแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี

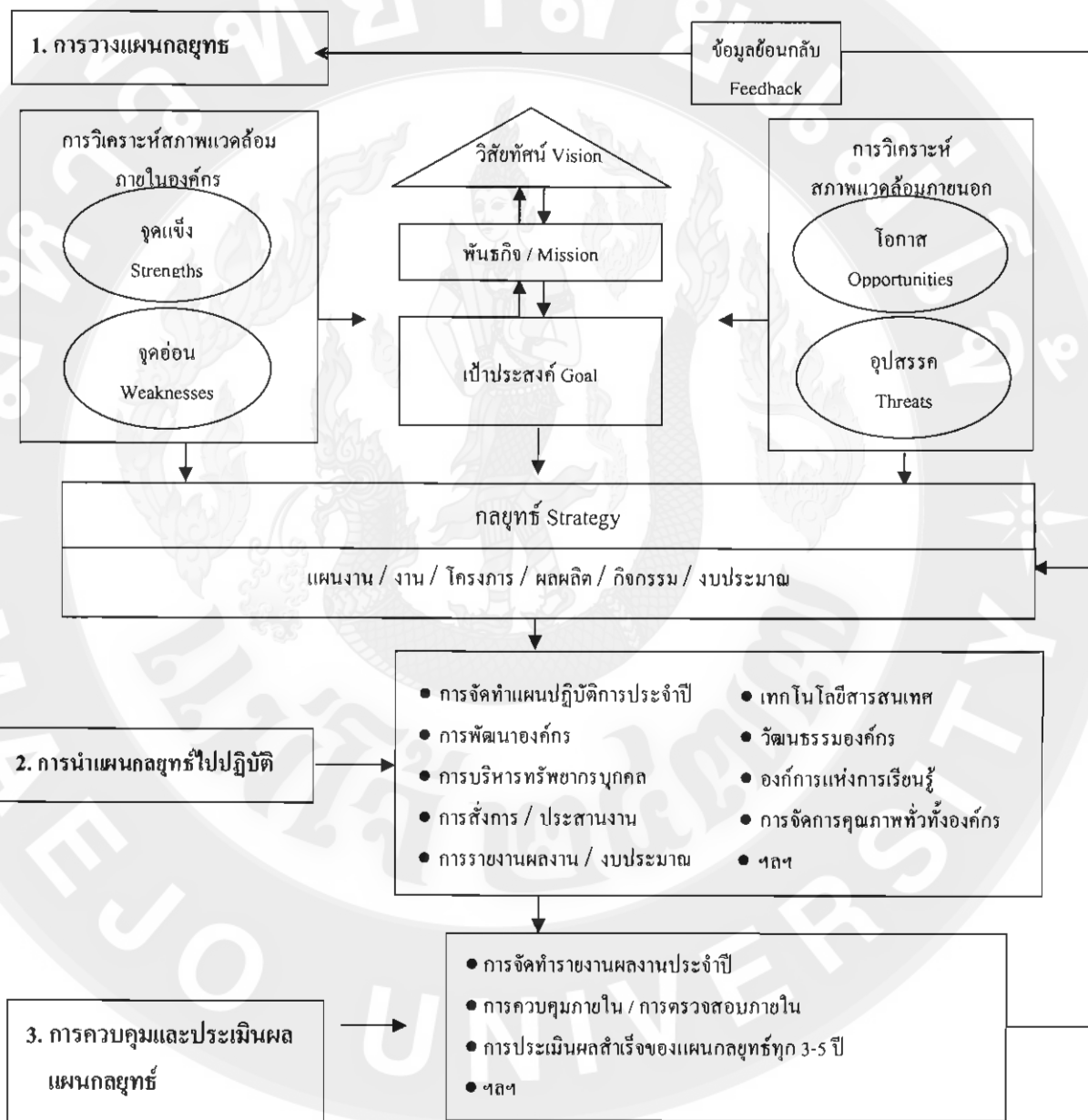
5.4 การวางแผน และแผนจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็น โอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกันลดจนการลดภาระความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

5.5 การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะมีเวลาพอที่จะใช้หลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลข สถิติ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีเหตุผลเป็นประโยชน์ตามต้องการ

5.6 การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ จะต้องได้รับการพิจารณา และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

5.7 การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ทั้งยังช่วยให้การกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสาน และสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

5.8 การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาตามหลักการวางแผน ขั้นแรกต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การตัดสินใจที่มีเหตุมีผล การกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการได้



ภาพ 1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2549)

กล่าวโดยสรุปแผนและการวางแผน มีบทบาทสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามความต้องการและเป็นระบบ เช่น ถ้าต้องการจะทำอะไรก็ควรจะต้องรู้ว่าผลที่ต้องการจะได้รับคืออะไร แล้วจึงกระทำให้บังเกิดสิ่งนั้น ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเห็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการหรือผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และแน่นอนที่สุด ผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับส่วนอื่นๆ อย่างเป็นระบบด้วย จึงจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นถ้าเป็นระบบอย่างครบวงจร

ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2532: 62-63) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กร การวางแผนนับว่าจะช่วยให้องค์กรส่วนรวมได้มีการปรับตัวปรับแผนงานและการทำงานต่างๆ ให้สอดคล้องเข้ากันได้และสามารถหาประโยชน์ได้สูงสุดจากสภาพแวดล้อมใหม่ด้วยลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เองที่เป็นกลไกทำให้องค์กรต้องเปิดตัวเองให้มีโอกาสสัมผัสและรับเอาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภายนอกมาใช้เพื่อปรุงแต่ง หรือปรับเปลี่ยนตนเองให้มีสภาพใหม่ที่จะสามารถก้าวเจริญเติบโตต่อไปได้โดยไม่ต้องชวนเซมเมื่อต้องเผชิญกับสภาพเงื่อนไขใหม่ ที่มากระทบโดยไม่มีคาดการณ์มาก่อน ทั้งนี้เพราะองค์กรทุกแห่งต่างเป็นระบบย่อยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงและต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลาโดยไม่แยกขาดกัน เป็นสิ่งจำเป็นในยุคของความผันผวน เพราะสาเหตุดังนี้

1. การวางแผนแบบเดิมที่ใช้อยู่ ไม่สามารถใช้กับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ๆ เกิดขึ้น
2. การวางแผนดำเนินงานแบบง่ายๆ ที่เคยทำมา ไม่อาจใช้ประกอบสำหรับการตัดสินใจลงทุนใหม่ๆ หรือลดการดำเนินการในสิ่งที่กำลังทำอยู่
3. การวางแผนแบบเดิมมีแต่รายละเอียดทางงบประมาณมากมาย แต่กลับไม่มีกรอบแนวทางเพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและคิดค้นพัฒนาสิ่งใหม่ๆ
4. การวางแผนแบบเดิมส่วนใหญ่จะใช้วิธีคาดคะเนตั้งเป้าหมาย โดยยึดถือต่อจากผลงานในอดีต แต่ไม่อาจเสนอทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคต
5. การตัดสินใจต่างๆ พิจารณาในขอบเขตแคบใกล้ตัว โดยมีได้ครอบคลุมถึงรัฐบาลและกลุ่มทางสังคมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง
6. แผนงานที่จัดทำขึ้นจำกัดอยู่แต่เฉพาะแผนประจำปีเท่านั้น แต่แผนกลยุทธ์กลับกระทำกันแบบไม่เป็นทางการ
7. ขอบเขตการพิจารณาสภาพแวดล้อมของการวางแผนแบบเดิมจะแคบ การวางแผนแบบเดิมจำกัดอยู่กับการติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญต่อ



องค์กรยิ่งกว่า คือ สังคมและการเมือง เทคนิควิทยาการ ตลอดจนปัญหาระหว่างประเทศกลับถูกมองข้ามไป

8. ส่วนมากมักนิยมนำองค์กรให้ปรับขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เห็นข้างหน้า แต่มีการเสียดังสูงทั้งการซื้อกิจการ ขยายกิจการ และขยายตัวส่งออกต่างประเทศ โดยมีได้พิจารณาโดยรอบคอบซึ่งมักจะทำให้กลายเป็นปัญหา ทำให้ฝ่ายจัดการหลงทางมองข้ามงานสำคัญ คือการเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการภายในด้วย

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเท่ากับสร้างโอกาสให้องค์กรได้คาดคิดล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยให้้องค์กรเกิดความคิดใหม่ที่สามารถฉีกออกไปจากแนวเดิมได้ การคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์จะคิดกว้างไกลจึงทำให้การวางแผนชีวิตขององค์กรสามารถสลัดตนเองหลุดพ้นจากสภาพเดิมที่อาจล้าสมัยแล้วได้ การมองข้ามกิจการรายละเอียดของงานที่ทำอยู่เดิม และก้าวไปคิดในกรอบที่ใหญ่กว่าคือ การปรับเปลี่ยนการลงทุนย่อมจะช่วยให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและรูปลักษณะของคนใหม่ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคตได้ดีที่สุด ดังที่ ฮิตต์ เอียร์แลนด์ ฮอสกิสสัน (2549: 31-32) ได้กล่าวโดยสรุปว่า องค์กรใช้กลยุทธ์เพื่อผลผลิตสูงกว่าค่าเฉลี่ย กลยุทธ์จะสัมฤทธิ์ผลเมื่อมีการพัฒนาและเรียนรู้ในการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่า ผลผลิตสูงกว่าค่าเฉลี่ยทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย เมื่อพื้นฐานด้านการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการตัดสินใจต้องเปลี่ยนไปตามการพัฒนาและต้องรู้จักวิธีต่อสู้ในภาวะยุ่งเหยิงและไม่แน่นอน โดยมีภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ การได้รับผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยดึงดูดองค์กรและทำให้บรรลุกลยุทธ์ องค์กรเป็นศูนย์รวมทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์และความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อเข้าใจคุณค่า ความขาดแคลนความยากต่อการเลียนแบบ และทดแทนไม่ได้ของทรัพยากรและความสามารถ การก่อร่างความมุ่งหมายขององค์กรมาจากการศึกษาภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรความมุ่งหมายขององค์กรกล่าวถึงการใช้ทรัพยากร ความสามารถ และความมุ่งหมายหลักในการบรรลุเป้าหมาย ภารกิจของกลยุทธ์เป็นการประยุกต์ความมุ่งหมายขององค์กรเพื่อเจาะจงตลาด และลูกค้าการใช้ทรัพยากร ความสามารถ และความมุ่งหมายหลัก ผู้มีส่วนร่วมคือ ผู้ที่มี และได้รับผลกระทบจากองค์กร เพราะองค์กรต้องการ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้มีส่วนร่วม ผู้นำกลยุทธ์ คือผู้ที่รับผิดชอบต่อการออกแบบ และวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความมุ่งหมายและการดำเนินตามจริยธรรม ผู้บริหารต้องคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้จากกลยุทธ์ที่ใช้โดยการคำนวณผลกำไร ซึ่งเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทาน

แผนกลยุทธ์จัดว่าเป็นยุทธวิธีในการทำงานอย่างมีทิศทางขององค์กรภายใต้การคิดอย่างมีระบบของบุคลากรบนขีดความสามารถสูงสุด ซึ่งถือว่าแผนกลยุทธ์มีความสำคัญในการช่วยตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด น่าเชื่อถือ และสร้างสรรค์มากขึ้น

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 42-43) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์ทางภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ (business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policy) สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก (internal and external environment) การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)

กลยุทธ์ (strategy) เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงซึ่งองค์กรได้วางแผนไว้ และใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

ผู้กำหนดกลยุทธ์ (strategist) เป็นบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีตำแหน่งที่แตกต่างกันที่สำคัญ 3 ประการ ของผู้กำหนดกลยุทธ์ในองค์กร คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคง และนวัตกรรม

การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นหน้าที่การจัดการที่กำหนดทิศทางเอาไว้เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน และการกำหนดกลยุทธ์ผลลัพธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์ (strategic plan)

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นขอบเขตของกิจกรรมการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ โดยนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (key to formulation strategies) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (business mission) โอกาส และ

อุปสรรคจากภายนอก (external opportunities and threats) จุดแข็ง และจุดอ่อนจากภายใน (internal strengths and weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)

งานวางแผนกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นภารกิจด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะมีขอบเขตการวางแผนที่คลุมคลอบทั่วทั้งองค์กร และเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วยทัศนวิสัยในการวางแผน ณ ระดับนี้ จึงมีขอบเขตที่เป็นการคิดวิเคราะห์ และพิจารณาองที่เป็นลักษณะ “มองกว้าง” และ “มองไกล” พร้อมกัน ลักษณะที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งแตกต่างกับการวางแผนระยะยาวที่เคยทำกันมาในอดีตนั้นก็คือ การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการวางแผนที่มุ่งปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาในองค์กรปรับการทำงานเพื่อให้สามารถมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงที่สุดตลอดเวลาทุกขณะที่ก้าวไปในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงมีกลไกหลายประการประกอบอยู่ คือ

1. เป็นการวางแผนปรับทิศทางขององค์กร ไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนไป

2. เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ ทั้งระบบการผลิต การทำเอาเทค โนโลยีมาใช้และการขาย ตลอดจนการบริหารงานต่างๆ ให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบ และระบบการทำงานใหม่ๆ ที่มีผลให้สภาพ และระบบการทำงานเดิมต้องถูกปรับ หรือยกเลิกไป แล้วทดแทนด้วยเครื่องจักร ระบบ และวิธีการทำงานใหม่ๆที่นำเข้า

3. เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งจะให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

ลักษณะของ “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”

1. เป็นงานของผู้บริหารระดับสูง

2. เป็นการวางแผนเชิงรวม

3. เป็นการวางแผนก้าวไปในอนาคตระยะยาว

4. เป็นการวางแผนให้องค์กรปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

5. เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำองค์กรให้สำเร็จผลในทางด้านต่าง ๆ คือ

5.1 เป็นผู้ผู้นำ

5.2 ชนakeคู่แข่ง

5.3 เข้มแข็งด้วยกลยุทธ์การทำงานที่เหนือกว่า

#### งานสำคัญ 4 ประการของผู้บริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การจัดสรรทรัพยากร
2. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
3. การจัดระบบการประสานงานภายใน
4. การช่วยให้องค์กรมีสัญชาติญาณของการตระหนักถึงกลยุทธ์ตลอดเวลา

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการร่วมอันเดียวกันที่เกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการบริหารงานต่างๆ ที่เป็นการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจในทางกลยุทธ์ ซึ่ง เคนนิซี โอเม (2531: 20-21) กล่าวว่า การวิเคราะห์นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในการทำอะไรก็ตาม ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา และสถานการณ์ที่ต้องการตัดสินใจไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาใหญ่ หรือเล็ก ปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในชีวิตประจำวัน หรือปัญหาซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นเลย นักวางแผนกลยุทธ์จะทำการแยกแยะองค์ประกอบของปัญหาเหล่านั้น พิจารณาอย่างละเอียดถึงความสำคัญของแต่ละส่วน จากนั้นจะนำส่วนต่างๆ มาประกอบเข้าเสียใหม่ หรือจัดรูปเสียใหม่ในลักษณะที่ทำให้ผลตอบแทนที่จะได้รับมีค่าสูงสุด สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2532: 60-64) ได้กล่าวถึง ขั้นตอน และ กรอบการคิดวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการตัดสินใจในการบริหารงานในเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ทั้งในแง่ของตลาดคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้า ซึ่งประเด็นสำคัญของการพิจารณาในขั้นตอนนี้ก็คือ การจะต้องรู้จักการพิจารณาเสาะแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการต่างๆ ให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 จากการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมอย่างกว้างๆ ผู้บริหารจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการใช้ดุลยพินิจเพื่อตรวจสอบและประเมินดูโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) หรือการเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยในเวลาเดียวกันก็จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยว่า องค์กรจำเป็นต้องสร้างจุดแข็ง (strengths) อะไรขึ้นมาบ้าง เพื่อที่จะทำงานตาม โอกาสที่มีอยู่ และเพื่อใช้เผชิญกับข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ในการนี้ผู้บริหารก็ต้องประเมินให้ทราบถึงจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีอยู่ เพื่อที่จะกำหนดสิ่งที่องค์กรจะต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพความสามารถด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้จุดอ่อนต่างๆ หหมดไป และมีความสามารถที่จะนำมาใช้ต่อสู้กับคู่แข่งได้ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการเลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาดกลงใจว่า กิจการควรจะมีมุ่งทำประโยชน์ในโอกาสตลาดด้านไหนจึงจะดีที่สุดใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะสมกับ

จุดแข็งต่างๆ ที่มีอยู่มากที่สุดด้วย ซึ่งวิธีการจำกระทำโดยการเปรียบเทียบและจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสกับจุดแข็งต่างๆ ที่มีอยู่เป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดนโยบายต่าง ๆ สำหรับหน้าทำงานแต่ละด้าน และขององค์กรโดยส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้ใช้เป็นทิศทางกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงานต่างๆ ของหน้าทำงานแต่ละด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการผลิต และการจัดจำหน่ายต่างๆ เพื่อให้ทุกหน้าทำงานก่อประโยชน์หรือสร้างประสิทธิภาพให้กับกลยุทธ์ที่เลือกไว้แล้วได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงชนิดของรูปแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการบริหารงานต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับการใช้ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานตามแผนงาน และนโยบายต่าง ๆ ที่วางไว้ให้เกิดผลสำเร็จอย่างดี

การวางแผนกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ จะมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาทางกลยุทธ์ (strategic review) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับงานของเจ้าหน้าที่ช่วยวางแผนในสำนักงานใหญ่ ที่จะเริ่มต้นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงได้มีการพิจารณาและประชุมประเด็นปัจจัยที่เป็นเรื่องราวทางกลยุทธ์ขององค์กร เช่นเดียวกันกับกรณีของธนาคารขนาดใหญ่คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในช่วงนี้ก็จะเป็นการศึกษาสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยให้ฝ่ายวิชาการด้านวิจัยเศรษฐกิจทำการศึกษา และจัดทำรายงานนำเสนอ ให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบผลการพยากรณ์ภาวะต่างๆ ล่วงหน้า และนำไปพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เช่น การดูว่าเศรษฐกิจ โดยส่วนรวมจะเติบโตเพียงใด แบ่งเป็นการเติบโตของภาคต่างๆ คือ อุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการพาณิชย์ แตกต่างกันอย่างไรร่วมกับดูถึงลงไปว่า จะเติบโตในผลิตภัณฑ์สินค้า พืชผล หรือการค้าอย่างไร จำนวนเพิ่มเท่าใด เป็นต้น ขณะเดียวกันก็จะมีการศึกษา และประเมินสถานการณ์การทำงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ว่า เป็นมาอย่างไร แล้วทำการคาดคะเนเบื้องต้นว่า โดยอาศัยแนวโน้มที่เป็นมาจากอดีตจะเติบโตในปีข้างหน้าอีกเท่าใดอย่างไรแล้วนอกจากนั้นก็ให้นำเอาผลทั้งสองด้านมาพิจารณาประกอบกันโดยการพิจารณามองเป็นเชิงกลยุทธ์ เพื่อจะได้ตกลงเห็นชอบในแนวทางกลยุทธ์ต่างๆ สำหรับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนกิจการ (corporate plan) ในขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนถัดจากขั้นตอนแรก คือ การจัดทำ คัดออกแบบ แผนงาน และโครงการต่างๆ ที่จะให้เป็นแผนงานสำหรับสร้างความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตกลงเห็นชอบร่วมกัน การพิจารณาแผนงานการประสานแผน และการจัดโครงสร้างแผนงานจนเป็นแผนรวมของกิจการ หรือที่เรียกว่า “แผนองค์กร” หรือ “แผนกิจการ” จะเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งตัวแผนงาน และโครงการจริงๆ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนงบประมาณ หรือแผนประจำปี (annual plan) คือ ขั้นตอนของการวางแผนสำหรับการปฏิบัติและการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนของแผนงานที่ครอบคลุมงบประมาณส่วนใหญ่ของงานประจำทั้งหลายที่จะทำต่อไปในปีหน้า แผนงานประมาณ หรือ แผนประจำปีนี้ลักษณะจะหมายถึง แผนงานประจำของกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ได้พิจารณาแล้วว่ายังคงทำต่อไปในปีหน้าที่จะให้มีประสิทธิภาพดีที่สุด โดยลักษณะงานมักจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเท่าใดนัก ส่วน เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546: 225) กล่าวถึงธรรมชาติของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า การสร้างแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้รับการประกันว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จด้วยบ่อยครั้ง การทำบางสิ่งบางอย่างจะยากกว่าการพูดว่าคุณกำลังจะทำมัน ถึงแม้ว่าทั้งสองมีความเกี่ยวข้องที่แยกออกจากกัน ไม่ได้แต่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีพื้นฐานที่แตกต่างจากการสร้างกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ และ การปฏิบัติมีความแตกต่างกัน ในหลายๆ ทางดังนี้ การสร้างกลยุทธ์เป็นแรงผลักดันในการกำหนดตำแหน่งที่ต้องเกิดก่อนการปฏิบัติเน้นไปที่ประสิทธิผลมีพื้นฐานบนขบวนการที่ต้องใช้เหตุผลจำเป็นต้องมีสัญญาติญาณที่ดี และทักษะในการวิเคราะห์ ต้องมีการประสานงานกับผู้คนจำนวนไม่มากนัก ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นแรงผลักดันในการจัดการในช่วงการปฏิบัติ เน้นที่ประสิทธิผล มีพื้นฐานบนขบวนการดำเนินการจำเป็นต้องมีแรงจูงใจพิเศษ และทักษะในการเป็นผู้นำ ต้องมีการประสานงานกับผู้คนที่หลากหลายมากมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 37, 60-61) กล่าวถึงจุดเด่นของการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในว่ามีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่ของโอกาส ปัญหา อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร
2. แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยแผน 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น
3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มุ่งความสำเร็จในอนาคต โดยการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และพยายามเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้
4. เน้นจุดหมายรวมขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามทิศทางอนาคตที่กำหนดไว้ เพราะแผนกลยุทธ์ดังกล่าวกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนด

5. เน้นกระบวนการที่เป็นวงจรไม่รู้จบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ การทบทวน และปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่

6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การพิจารณาวิเคราะห์เฉพาะด้านแต่มุ่งเน้นการพิจารณาวิเคราะห์สังเคราะห์ และขับเคลื่อนขององค์กรโดยรวมทั้งระบบ

การกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่มีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีแต่ที่สำคัญการเลือกกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึง คือ

1. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในด้านโอกาสที่เอื้ออำนวยประโยชน์ และอุปสรรคในการทำงาน
2. จุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
3. ทิศทางของมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลลัพธ์ และผลผลิต

การกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ประสบความสำเร็จเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธี เช่น ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ และการใช้เทคนิค SWOT เป็นต้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการศึกษาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยก่อน เพื่อนำผลการศึกษาสถานะภาพมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (cooperate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสนองอนาคตเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ดำเนินการต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (doing the right things)

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกว่ามีโครงการหรืองานใด ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงาน

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับแผนงาน และระดับองค์กร

4. กลยุทธ์ทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้อง และสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกลยุทธ์ขององค์กร โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยทั้ง 3 ระดับ แต่ในองค์กรขนาดเล็กการแบ่งกล



ยุทธ์ในระดับต่างๆ อาจมองเห็นไม่ชัดเจน โดยเฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับแผนงานจะใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นในองค์กรขนาดเล็ก กลยุทธ์อาจมี 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (cooperate strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategy)

การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนดำเนินงาน และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้บนพื้นฐานของการกระบวนกร ปัจจัยเป็นวิฤตติให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุภัณฑ์ พันธกิจ ผลผลิต และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กร หรือหน่วยงาน มีคู่มือในการจัดทำ แผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางได้แล้วเสร็จตามขั้นตอน และรายละเอียดที่กำหนดได้ด้วยตัวขององค์กรเอง ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่ง ไมเคิล ไรเบิร์ต (2540: 116) ได้กล่าวถึงการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหา และสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีทิศทางรองรับจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งหรือสภาวะการณ์ในอนาคต โดยองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาการ และการเมือง รวมทั้งการที่คู่แข่ง และกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ธรรมชาติของความเสี่ยงแล้วจะพบว่า ความเสี่ยงมีอยู่สองส่วน คือ ความเสี่ยงส่วนที่คาดการณ์และควบคุมได้และส่วนไม่อาจคาดการณ์ได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นในคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ตลอดจนการเตรียมพร้อมและการปรับตนเองให้เท่าทัน และก้าวล้ำไปในตำแหน่งที่สามารถดำรงอยู่ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ประมาท นักบริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์อย่างมืออาชีพ และการใช้กลยุทธ์อย่างชาญฉลาด การวางแผนกลยุทธ์ หรือ strategic planning นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์



### ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูล การศึกษาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 117) ได้กล่าวถึงระดับของแผนกับ กลยุทธ์ว่า การค้นหากลยุทธ์จะผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขและพัฒนางานของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การค้นหาและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับนโยบายจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลและ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบทั้งภายนอก และภายในหน่วยงาน
2. การค้นหา และคัดเลือกกลยุทธ์ระดับแผนงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ของการวางแผนของแต่ละหน่วยงาน
3. การค้นหา และคัดเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ หลักที่กำหนดไว้แล้วในเชิงนโยบายเพียงแต่นำมากำหนดในรายละเอียดมากขึ้น เพื่อจะนำไปใช้ใน แผนปฏิบัติการ

### ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง ได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับ การศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุก ระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็น การวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน กลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน (performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและ หน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็น เงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งาน โครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

### การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจอันส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) เพื่อให้มีการปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับและได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของงาน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เพื่อหาจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength)
3. เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาวอันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (abstract) โดยมีการกำหนดเงื่อนเวลาและแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว
4. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกเวลาที่เสียไป และทุก ๆ ส่วนของกิจการที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนอยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงต้องตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม (กมลวรรณ เปรมเกษม, 2549: 1) คือ

- ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (where are we now? )
- ในอนาคต เราต้องการไปสู่ จุดไหน ( where do we want to be? )
- เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ( how do we get there?)
- เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น ( what do we have to do or change in order to get there?)

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) ก็คือ ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (สมศักดิ์ เกียวกิ่งแก้ว, 2525: 14) ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องเกี่ยวพันกันดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (external-Internal environment evaluation) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เป็นการพิจารณาถึงโอกาส (opportunities) กับอุปสรรค (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการพิจารณาถึงจุดแข็ง (strengths) กับจุดอ่อน (weakness) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวเรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT”

strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

weaknesses คือ จุดอ่อนหมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อ

องค์กร ใน บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในแนวคิดของ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2549: 14-16) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยกแยะ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอูบาย กลวิธีที่แยกแยะ (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ

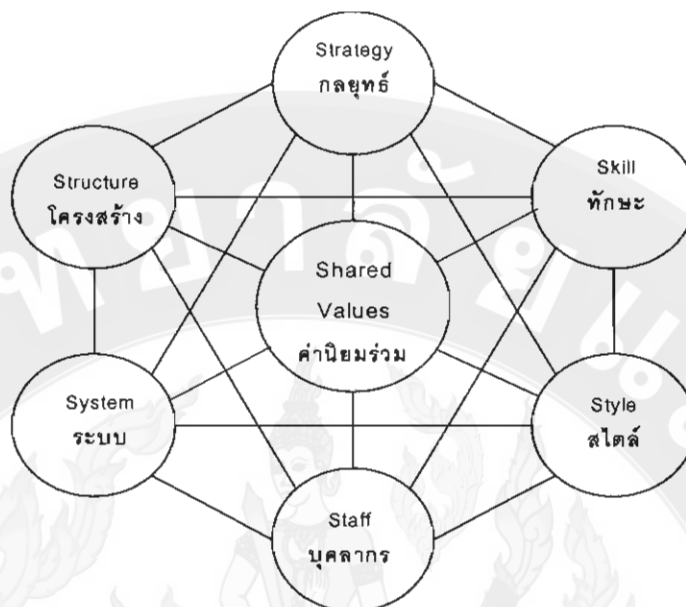
ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ขององค์กรแล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กร (position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์นั้น จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรก่อนซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

ขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s model) McKinsey's 7 S model (บรรมงค์ โตจินดา, 2542: 18) คือ ระบบ (system) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังรูป ประกอบ



ภาพ 2 McKinsey's 7 S Model

ที่มา: บรรยงค์ โดจินดา (2542: 18)

ความสำคัญ ของ จึงขอกกล่าวในแต่ละองค์ประกอบโดยสรุป ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

## 2. โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาทำงานร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

## 3. ระบบการปฏิบัติงาน (system)

การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วในการจัดระบบการทำงาน (working System) ก็มีความสำคัญยิ่งอาทิระบบบัญชี/การเงิน (accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system)

## 4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

## 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้

พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กัน

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นจะต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

### ประโยชน์ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์อยู่มากมายหลายด้าน ซึ่งมีผู้กล่าวถึง ดังที่เทศ แก์ลัวกสิกรรม และ วัฒนา กาญจนพันธ์ (2544: 48-49) กล่าวว่าประโยชน์ของการวางแผนดังนี้

1. การวางแผนที่ดีนำไปสู่การลดความลังเลความไม่แน่นอน องค์กรใดที่ทำงานโดยไม่มีแผน ย่อมทำอย่างไร้จุดหมายปลายทาง หรือทำงานอย่างแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความเสี่ยงสูง แต่เมื่อมีการวางแผนจะนำไปสู่ทิศทางขององค์กรที่แน่นอน

2. การวางแผนที่ดีจะลดอิทธิพลส่วนบุคคลลงแต่สามารถระดมสรรพกำลังทั้งหมดเข้ามาได้อย่างเป็นระบบ และทรงพลังยิ่งและนำไปสู่ประสิทธิภาพ

3. การวางแผนช่วยให้เกิดความรอบคอบในการนำสิ่งแวดลอมภายนอกและองค์ประกอบภายในองค์กรมาพิจารณาเตรียมทางเลือกหรือทางออกไว้ล่วงหน้า

4. การวางแผนช่วยให้สามารถมีการควบคุมงานได้ดี เพราะตัวแผนเองแท้ที่จริงก็คือมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์กรหนึ่งองค์กรใด เมื่อมีการประเมินอย่างมีระบบย่อจะสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานนั้นได้ และนำไปสู่การปรับปรุงต่อไปกรณีที่พบปัญหา

5. การวางแผน นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สามารถระดมสรรพกำลังปฏิบัติงานอย่างไม่รวนเร และสามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึงจึงทำให้มีโอกาสได้ผลดีและประหยัดทรัพยากรและเวลา

สำหรับ สมยศ นาวิกาน (2538: 1-2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประโยชน์อย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความสอดคล้องของการกระทำภายในองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วหน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน ประโยชน์อย่างที่สอง คือ การพัฒนาการใช้ความคิดที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเท่าเทียมกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมา การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังการใช้ความคิด และการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร ประโยชน์อย่างที่สอง เปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้นแต่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นด้วยบุคคลโน้มเอียงที่จะต่อต้านสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจบุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้ ส่วน ทองหล่อ เดชไทย (2544: 2-3) กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์: การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินของหน่วยงานได้ อย่างไรก็ตามการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่มุ่งเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นปรัชญาหรือวิธีการบริหารจัดการหน่วยงานภายใต้จุดมุ่งหมายและค่านิยมร่วมสำหรับพัฒนาแนวคิดและเป้าประสงค์เฉพาะที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีความสอดคล้องในการตัดสินใจต่างๆ ด้วยเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะตั้งคำถามให้ผู้บริหารทุกคนทำความเข้าใจกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และคิดวางแผนสำหรับอนาคต พร้อมทั้งมีการควบคุมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ



กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารทั้งแนวตั้งและแนวนอนภายในหน่วยงานทุกระดับ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงส่งผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน เพราะผู้บริหารทุกระดับถูกขอร้องเชิงบังคับให้คิดในเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลา นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ร่วมงานอีกด้วยเพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรใหนทุกชั้นตอนและ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543: 282) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าหากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้ว จะเป็นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งเพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (systemic management)

การนำวิธีการคิดและการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้สำหรับหน่วยงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ และสามารถให้บริการที่ดีมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของทั้งผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

### การกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

การกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเสนอให้ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ได้ทราบเป็นระยะๆ โดยองค์กรหรือหน่วยงานควรกำหนดกลไกในการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สามารถนำผลประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายของโครงการ / กิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในระหว่างปี และในปีต่อไปได้ด้วย ตลอดจนเกิดผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรวบรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากเงื่อนไขเวลาที่ต้องปฏิบัติและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเชิงปริมาณ และคุณภาพของกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ
2. เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานเป็นระยะๆ นำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการในช่วงเวลาที่เหมาะสม
3. เพื่อต้องการทราบผลสัมฤทธิ์ผลโดยรวมของการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในระยะต่อไป

4. เพื่อต้องการทราบประโยชน์ที่ได้จากแผนปฏิบัติการ ในด้านการบริหารและการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลดังกล่าว ต้องมีความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้และผ่านการพิจารณากันกรองอย่างดี ก่อนนำเสนอผู้บริหาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

#### แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรม/โครงการที่จะต้องดำเนินการ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในกรณีคณะ/สำนัก จะต้องจัดทำรายงานประจำปีของตนเพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ โดยกองแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลางจะต้องมีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ติดตามความก้าวหน้าประจำปี (annual review) เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนแปรปรวนว่าผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการ (ถ้ามี) หรือการทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์หลักให้มีความเหมาะสมต่อไป

2. การประเมินผลในระยะครึ่งแผน (mid-term evaluation) เป็นการประเมินผลในช่วงขณะมีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ โดยอาจมีการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค รวมถึงวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การทบทวนประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานของคณะ/สำนัก ให้มีความเหมาะสมต่อไป

3. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน (strategic surveillance) เป็นการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อสรุปการปฏิบัติราชการและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงบทเรียนต่างๆ ที่ได้รับในปฏิบัติการบริหารจัดการตลอดช่วงระยะเวลา 4 ปีที่ดำเนินการ

4. การตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์ (strategic surveillance) เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ย่อมส่งผลบางประการต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีการทบทวน ตรวจสอบ วิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบเพื่อส่งสัญญาณเตือนภัยเป็นระยะๆ ให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อันจะนำไปปรับแผน

ยุทธศาสตร์ให้ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายที่เกิดขึ้น (คู่มือการติดตามและประเมินผล แผนปฏิบัติราชการประจำปีมหาวิทยาลัยนเรศวร, 2552: 3)

### ภาคสรุป

สังคมการศึกษาในปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการจึงมีการปรับเปลี่ยนให้ระบบราชการทำงานเปลี่ยนไปจากการติดยึดเป้าหมายตามที่กฎหมายบัญญัติ ไปเป็นการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงต้องคิดก่อนทำ ลดความเสี่ยงด้วยแผน กำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ให้มีลักษณะที่ก่อให้เกิดการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นแรงกดดันที่เกิดขึ้นมาทำให้เงื่อนไขต่างๆ ที่องค์กรผูกพันอยู่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่เคยมีอยู่อาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากระบบงานและวิธีการทำงานขององค์กรไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ องค์กรต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และนำมาใช้ในการปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและเกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด ผู้บริหารในปัจจุบันจึงต้องตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นการบริหารงานที่จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ ในการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์กรกับโอกาสและภัยอุปสรรคที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แผนกลยุทธ์ จึงเป็นเครื่องมือขององค์กรในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถาบันการศึกษาที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา จำเป็นจะต้องมีระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ยึดผลลัพธ์ในการทำงานและมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งมีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณชนว่าเป็นสถาบันการศึกษาจะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดแรงงานได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของหน่วยงานตนเองด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้น

เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและขีดความสามารถแข่งขัน เพื่อต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคต เพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในประเด็นต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ดำเนินการเก็บข้อมูลผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 63 หมู่ 4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบุคลากรรวมทั้งสิ้นจำนวน 1,566 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 399 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 728 คน พนักงานราชการ จำนวน 99 คน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 44 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 109 คน และลูกจ้างชั่วคราวเงินรายได้ จำนวน 183 คน ลูกจ้างชั่วคราวเงินงบประมาณ จำนวน 4 คน โดยมีนโยบายการพัฒนาการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการเกษตรเชิงบูรณาการเป็นหลัก เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินการตามพันธกิจ 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยราชการของรัฐ จึงเหมาะสมในการใช้เป็นสถานที่ดำเนินการวิจัย

2. ภาระงานของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามงานตามแผนและโครงการต่างๆ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ได้คำตอบที่จะนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพให้สูงขึ้น และพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนคณะสำนักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 45 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจาก จำนวนประชากรที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมีจำนวนไม่มากนัก และไม่เหมาะที่จะทำการสุ่มตัวอย่าง ซึ่ง นำชัย ทนุผล (2540: 71) ได้กล่าวไว้ว่า งานวิจัยใดที่อยู่ในวิสัยที่เป็นการศึกษาข้อมูลได้ ทุกหน่วย ก็ควรที่จะศึกษาประชากรทั้งหมด เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และไม่จำเป็นต้องใช้สถิติ อนุมานหรือทดสอบสมมุติฐาน โดยมีรายละเอียดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน
สำนักงานอธิการบดี	30
คณะวิทยาศาสตร์	1
คณะผลิตกรรมการเกษตร	1
คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร	1
คณะพัฒนาการท่องเที่ยว	1
คณะเศรษฐศาสตร์	1
คณะบริหารธุรกิจ	1
คณะศิลปศาสตร์	1
คณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ	1
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	1
คณะสารสนเทศและการสื่อสาร	1
วิทยาลัยบริหารศาสตร์	1
สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร	1
คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี	1
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ – แพร่ฯ	1
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ – ชุมพร	1
<b>รวม</b>	<b>45</b>

## ตัวแปรและการวัดตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาและวิธีการศึกษาหรือการวัดตัวแปรไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**เพศ** หมายถึง ลักษณะที่แสดงความแตกต่างกันทางด้านสรีระของผู้ให้ข้อมูล จำแนกออกเป็น เพศชาย และเพศหญิง

**อายุ** หมายถึง จำนวนปีที่เกิดมาของผู้ให้ข้อมูลนับตั้งแต่แรกเกิดจนถึงเวลาบันทึกข้อมูล โดยเศษของปีที่เกินกว่า 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี

**ระดับการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ให้ข้อมูลที่ได้รับการศึกษาในระบบจากสถาบันการศึกษาของรัฐบาลหรือเอกชน

**ระยะเวลาในการทำงาน** หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาที่ผู้ให้ข้อมูลได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ทำงานจนถึงเวลาบันทึกข้อมูล คิดเป็นจำนวนปี

**ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์** หมายถึง การศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนในด้านการวางแผนกลยุทธ์, ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงาน, ความแตกต่างของการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป, การวิเคราะห์องค์กร, ความหมายในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร, กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (swot analysis) ตลอดจนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

**ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่** หมายถึง ความรู้ว่าเป็นการรับรู้ จำ และเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยผู้วิจัยได้นำรายละเอียดของความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสร้างแบบทดสอบที่ครอบคลุมในการปฏิบัติงานทางการวางแผนกลยุทธ์ โดยในแบบทดสอบประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลทำแบบทดสอบภายในเวลา 30 นาที ในทุกข้อความจะมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนคำตอบที่ถูกต้องให้ข้อละ 1 คะแนน จากนั้นจึงนำผลคะแนนมาประมวลผล สรุป และวิจารณ์ ส่วนการแปลผลใช้การแบ่งระดับคะแนนตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์เกณฑ์นิยมของ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540: 280) มาประยุกต์ใช้โดยแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความรู้โดยคิดเป็นร้อยละดังนี้

ร้อยละของคะแนน	ระดับความรู้ความเข้าใจ	
80-100	หมายถึง	มากที่สุด
70-79	หมายถึง	มาก
60-69	หมายถึง	ปานกลาง
50-59	หมายถึง	น้อย
ต่ำกว่า 50	หมายถึง	ต้องปรับปรุง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) แบบทดสอบ (test) และคำถามแบบปลายเปิด (open ended question) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นข้อคำถามปลายปิด (close end question) คำถามปลายเปิด (open end question)

ส่วนที่สอง เพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (close end question) ให้เลือกคำตอบเพียง 1 ข้อจากข้อคำตอบหลายข้อ

ส่วนที่สาม เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (open end question)

### การทดสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลไปทดสอบคุณภาพตามแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 115-128) ดังนี้

1. ทดสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นตามแนวทางในการตรวจเอกสาร จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้มีความถูกต้อง

2. ทดสอบความเป็นปรนัย (objectivity) โดยการนำแบบทดสอบที่ผ่านการทดสอบความตรงตามเนื้อหาไปทดสอบกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 15 คน จากนั้นนำผลการทดสอบมาพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการ



ที่ปรึกษาถึงความไม่เข้าใจในข้อความของคำถามของผู้ที่ถูกทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขในข้อความนั้นๆ เพื่อได้เครื่องมือที่มีความเป็นปรนัยมากที่สุด

3. หาอำนาจจำแนก (discrimination) โดยนำแบบทดสอบไปทดสอบกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 15 คน โดยตรวจให้คะแนนแล้ว เรียงคะแนนจากสูงไปหาค่า จากนั้นแบ่งเป็นกลุ่มเก่ง-กลุ่มอ่อน แล้วหาอำนาจการจำแนกของแบบทดสอบ โดยใช้สูตรสัดส่วนของความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ จากนั้นนำแบบทดสอบมาหาค่าอำนาจการจำแนก ตามแบบของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 137)

$$r = \frac{R_u - R_e}{N/2}$$

$r$  = ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

$R_u$  = จำนวนผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มเก่ง

$R_e$  = จำนวนผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มอ่อน

$N$  = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

สำหรับผลการหาอำนาจการจำแนกที่ได้คือ 0.66 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข) ซึ่ง พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 137) กล่าวว่าค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ที่กำหนดคือมีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ถือว่าแบบทดสอบในการศึกษาครั้งนี้มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ได้ โดยจะได้ผลที่มีคุณภาพ

### วิธีการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือในนามโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงท่านอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยได้ประสานงานโดยตรงกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อแจ้งความประสงค์ในการเก็บข้อมูล และนัดหมายวัน เวลา และสถานที่เก็บข้อมูล
3. ดำเนินการเก็บข้อมูลตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมายไว้
4. นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ แปลความ สรุปผล และเขียนรายงานผลการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ผู้วิจัยนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติเพื่อการวิจัยสังคมศาสตร์ (statistical package for social science : spss) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

1. สถิติบรรยาย (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลและระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูล

2. นำหนักค่าคะแนนเฉลี่ย (weight mean score) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

### ระยะเวลาในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2552-กันยายน 2553 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 11 เดือน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงเรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานด้านแผน ที่สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้และปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง และได้รวบรวมผลการวิจัยและวิจารณ์เป็นส่วนเดียวกันโดยนำเสนอในรูปแบบตารางข้อมูลประกอบคำบรรยายและความเรียงเป็นตอน ๆ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 2** ระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

**ตอนที่ 1** ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

#### เพศ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.90 เป็นเพศหญิง และร้อยละ 11.10 เป็นเพศชาย จึงสรุปได้ว่าผู้ที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เนื่องจากในปัจจุบันเพศหญิงได้รับการศึกษามากขึ้น และการรับบุคลากร และอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ประกอบกับลักษณะงาน เป็นงานที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ ฉะนั้นแนวโน้มเรื่องเพศสำหรับผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นเพศหญิงจึงมากขึ้น อีกทั้งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความสนใจ และมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเกี่ยวกับเพศของบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.50) และ ร้อยละ 39.50 เป็นเพศชาย ฉะนั้นแนวโน้มเรื่องเพศของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จึงเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ดังตาราง 2

### อายุ

จากการศึกษาพบว่า พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีอายุมากที่สุดคือ 40 ปี และน้อยที่สุดคือ 19 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลมีอายุเฉลี่ย 33 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.07 ปี โดยจำแนกกลุ่มพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 62.23 มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 36 ปี รองลงมา ร้อยละ 20.00 มีอายุอยู่ในช่วง 25 - 30 ปี ส่วนผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 15.54 เป็นผู้มีอายุอยู่ในช่วง 37 ปี ขึ้นไป และผู้ให้ข้อมูลที่มีอายุอยู่ในช่วง 19 - 24 ปี มีเพียงร้อยละ 2.23 ทำให้ทราบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-36 ปี ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอายุอยู่ในวัยทำงาน เป็นช่วงชีวิตวัยทำงานเริ่มเรียนรู้ทุกสิ่ง ทุกอย่างเกี่ยวกับงานเป็นช่วงของการต่อสู้เพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2540: 319) ได้กล่าวไว้ว่าระยะวัยทำงาน ได้แก่บุคคลที่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-40 ปี ซึ่งบุคคลที่มีอายุอยู่ในวัยนี้มีการวางแผนชีวิต ในด้านการเงิน และครอบครัว มีพัฒนาการสมวัย อาจจะประสบความสำเร็จในชีวิตด้านการประกอบอาชีพ ในระดับกลาง ตามประสบการณ์ ที่ได้รับมา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวจัดเป็นกลุ่มที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และสรรสร้างความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่ทั้งการงานและระดับสังคม และระดับประเทศ ได้เป็นอย่างดี ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

เพศ	ลักษณะส่วนบุคคล	ผู้ให้ข้อมูล (N = 45)	
		จำนวนคน	ร้อยละ
ชาย	ชาย	5	11.10
	หญิง	40	88.90
อายุ	19 - 24 ปี	1	2.23
	25 - 30 ปี	9	20.00
	31 - 36 ปี	28	62.23
	37 ปีขึ้นไป	7	15.54
		ค่าต่ำสุด = 19	ค่าสูงสุด = 40
	ค่าเฉลี่ย = 32.91	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 4.07	

### อายุงาน

จากการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีอายุงานมากที่สุด 7 ปี และมีอายุงานน้อยที่สุด 1 ปี โดยผู้ให้ข้อมูลมีอายุงานเฉลี่ย 3 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.31 ปี สำหรับอายุงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 71.11 มีอายุงาน 1-3 ปี รองลงมา ร้อยละ 22.22 มีอายุงาน 4-6 ปี และมีผู้ให้ข้อมูลในส่วนน้อยเพียงร้อยละ 6.67 เป็นผู้มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป ซึ่งให้เห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผน มีอายุงานเฉลี่ย 3 ปี ซึ่งถือว่าอยู่ในช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งนี้ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ วีระพล ทองมา (2534: 42) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงานอาจเกิดมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ความชำนาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ดังตาราง 3

### อัตราเงินเดือน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีอัตราเงินเดือนสูงสุด 20,500 บาท และมีอัตราเงินเดือนต่ำสุด 10,890 บาท โดยผู้ให้ข้อมูลมีอัตราเงินเดือนเฉลี่ย 16,119 บาท สำหรับผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 35.56 มีอัตราเงินเดือน 15,001-17,000 บาท รองลงมา ร้อยละ 20.00 มีอัตราเงินเดือน 13,001-15,000 บาท ร้อยละ 24.45 มีอัตราเงินเดือน 17,001-19,000 บาท ร้อยละ 13.34 มีอัตราเงินเดือน 11,001-13,000 บาท และร้อยละ 4.45 มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 19,000 บาท มีเพียงร้อยละ 2.23 ที่มีรายได้ไม่เกิน 11,000 บาท สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีอัตราเงินเดือนที่เพียงพอแก่การยังชีพ ซึ่งสอดคล้องกับระดับการศึกษาและอายุการทำงานที่สูงขึ้นทำให้มีอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้นและเพียงพอต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ให้ข้อมูลดีขึ้น โดยพิจารณาจากอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ย 16,119 บาท ดังตาราง 3

### ระดับการศึกษา

จากการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ร้อยละ 66.70 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และร้อยละ 33.30 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี สรุปได้ว่าผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความสามารถในเชิงวิเคราะห์และการวางแผน จึงทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้าน

แผนส่วนใหญ่ต้องพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ เพื่อที่จะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีการศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 66.70 และศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 33.30 ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม

ลักษณะส่วนบุคคล	ผู้ให้ข้อมูล (N = 45)	
	จำนวนคน	ร้อยละ
<b>อายุงาน</b>		
1 - 3 ปี	32	71.11
4 - 6 ปี	10	22.22
6 ปี ขึ้นไป	3	6.67
ค่าต่ำสุด = 1	ค่าสูงสุด = 7	
ค่าเฉลี่ย = 3.17	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.31	
<b>อัตราเงินเดือน</b>		
11,000 บาทและน้อยกว่า	1	2.20
11,001 - 13,000 บาท	6	13.34
13,001 - 15,000 บาท	9	20.00
15,001 - 17,000 บาท	16	35.56
17,001 - 19,000 บาท	11	24.45
มากกว่า 19,000 บาท	2	4.45
ค่าต่ำสุด = 10,890 บาท	ค่าสูงสุด = 20,500 บาท	
ค่าเฉลี่ย = 16,119 บาท	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 2,306.90	
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ระดับปริญญาโท	30	66.70
ระดับปริญญาตรี	15	33.30

## ตอนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน

### มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ หมายถึง ความรู้ว่าเป็นการรับรู้ จำ และเข้าใจในเรื่องการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกลยุทธ์เบื้องต้นของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยผู้วิจัยได้นำรายละเอียดของความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ไปสร้างแบบทดสอบที่ครอบคลุมในการปฏิบัติงานทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยในแบบทดสอบประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบตามความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลทำแบบทดสอบภายในเวลา 30 นาที ในทุกข้อความจะมีคำตอบให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ซึ่งมีคำตอบที่ถูกเพียง 1 ตัวเลือก ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนคำตอบที่ถูกต้องให้ข้อละ 1 คะแนน จากนั้นจึงนำผลคะแนนมาประมวลผล สรุป และวิจารณ์ ในผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแสดงในรูปแบบตารางข้อมูล ประกอบคำบรรยายและความเรียง ดังนี้

จากผลการศึกษา เรื่องความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยอธิบายเรียงตามค่าคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 88.90) มีความรู้ด้านการประเมินสถานการณ์ (SWOT analysis) รองลงมาลำดับคือ ด้านเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการทำงานขององค์กร และด้านข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป (ร้อยละ 82.20) ด้านความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน (ร้อยละ 80.00) ด้านการวิเคราะห์องค์กร และ ด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ร้อยละ 78.00) ด้านประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และด้านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 75.60) ด้านอุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน กลยุทธ์ (ร้อยละ 73.30) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ รวมถึงด้านขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 62.20) ด้านพันธกิจ (mission) (ร้อยละ 60.00) และในด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 57.80) ดังตาราง 4

### ด้านการประเมินสถานการณ์ (SWOT analysis)

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 88.90) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในด้านการประเมินสถานการณ์ (SWOT analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 11.10 ที่ยังขาดความรู้ด้านการประเมินสถานการณ์ (SWOT analysis) ซึ่งอาจมาจากสาเหตุที่กองแผนงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ดำเนินการการทบทวนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และได้เชิญผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนในแต่ละคณะ/สำนัก / กอง เข้าร่วมทบทวนแผนดังกล่าว แต่ที่ผ่านมายังขาดความร่วมมือจาก คณะ/สำนัก/กอง โดยผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนไม่ได้เข้าร่วมทบทวนแผนอย่างครบถ้วนหรือเข้าร่วมในจำนวนน้อย ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในด้านการประเมินสถานการณ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังตาราง 4

### เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.20) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผล เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานว่ามีการใช้ทรัพยากร / ปัจจัยต่าง ๆ อย่างไม่มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา ตามขั้นตอน ตามกฎเกณฑ์ และตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ตลอดจนมีผลงานเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ อาจเป็นการประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน เป็นการประเมินถึงผลผลิต และผลลัพธ์ หรือการประเมินผลภายหลังการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 17.80 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในส่วนนี้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านแผนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของตัวองค์กร รวมถึงข้อมูลของคู่แข่ง ข่าวดารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกมาเป็นตัวช่วยวิเคราะห์อีกทางหนึ่งซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะ



ช่วยให้เข้าใจได้ถึงอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใดอีกทางหนึ่งซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจถึงอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด

### ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.20) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป ซึ่งความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีลักษณะของการประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยเป็นการประสานงานจากบนลงล่าง (top down) ในลักษณะของการระดมความคิด (brainstorming) และมีการประสานจากล่างขึ้นบน (bottom up) ในลักษณะของการปฏิบัติการด้านการวางแผนกลยุทธ์ขาดการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจทำให้เป้าหมายและทิศทางที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทำให้ไม่สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จได้ ส่วนการวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 17.80 ที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันมีการปฏิรูประบบการศึกษาโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลให้นโยบายต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างพลวัต (dynamic) และเริ่มมีการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต โดยผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังสับสนและคุ้นเคยกับการวางแผนทั่วไป ที่เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา มีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

### ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.00) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์นี้องค์กรต่าง ๆ มีการแข่งขันกันมากมายและรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศ ระหว่างภูมิภาค และระหว่างโลก ภายใต้กฎกติกาของเสรี (freedom) และหลักความเป็นธรรม (fairness) ขององค์การการค้าโลก (world trade organization / WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่าง

ยิ่งยวด ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 20.00 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสังเกตได้จากการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังมีบางคณะ/สำนัก/กอง ไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่เข้าร่วมสัมมนาดังกล่าว หรือไปร่วมสัมมนาน้อย ซึ่งทำให้ไม่ทราบถึงการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์เป็นต้น

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.00) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชูเพ็ญ วิบูลสันติ [ระบบออนไลน์] เน้นว่าในการวางแผนกลยุทธ์นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อนตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั่นคือผู้บริหารจะต้องทราบขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ ระบบ (system) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีอยู่ขององค์กร อาทิ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรอันได้แก่ ชื่อเสียง (reputation) ความเก่าแก่และเป็นที่เชื่อถือยอมรับ (well-establishment and esteem) หรือปรัชญาและคุณค่าขององค์กรนั้นๆ ความสามารถในการระดมทุนความคล่องตัวในการดำเนินงาน สินทรัพย์ที่มั่นคงนอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 22.00 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านแผนบางส่วนยังไม่เข้าใจและยังสับสนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) รวมถึงมองไม่เห็นถึงภาพรวมว่าจุดแข็ง จุดอ่อน คืออะไร ซึ่งดูได้จากคำถามที่สอบถามกันมากในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนี้ล้วนช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานได้

### การวิเคราะห์องค์กร

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77.80) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องการวิเคราะห์องค์กร ซึ่งในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ SWOT analysis ในการวิเคราะห์ โดยปัจจัยภายในใช้การวิเคราะห์ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) ภาวะคุกคาม (threat) ซึ่งเป็นวิธีการหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ที่ส่วนใหญ่ใช้ในองค์กรภาคธุรกิจ เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรในภาครัฐด้วย นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 22.20 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องการวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากการวิเคราะห์องค์กรต้องอาศัยประสบการณ์ในการมองถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงข่าวสารทางเศรษฐกิจ ตลอดจนข้อมูลขององค์กรอื่น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการวิเคราะห์องค์กรทั้งสิ้น ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนบางที่ยังขาดความรู้และประสบการณ์เรื่องการวิเคราะห์องค์กรนี้ เนื่องด้วยบางส่วนเป็นพนักงานใหม่ที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่ชำนาญงานในหน่วยงานของตนเอง

### วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 77.80) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ คือ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถผลิตบัณฑิตที่อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม สามารถเป็นผู้ประกอบการที่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 2) เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีผลงานวิจัยในด้านการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ชีวิต เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน และถ่ายทอดสู่ชุมชนและสังคม นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 22.20 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องการวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในส่วนนี้ยังมีผู้ปฏิบัติงานด้านแผนบางส่วนไม่รู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้และไม่สามารถบอกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้ อาจเนื่องมาจากความไม่ใส่ใจ ไม่ให้ความสำคัญในภาพรวม ซึ่ง จิตยา สุวรรณะชญ (2550: 17) ได้กล่าวไว้ว่าความใส่ใจเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จ เพราะถ้าเราใส่ใจในงานที่เราทำ แม้เพียงเรื่องเล็กน้อยก็มีอาจพลาดด้วยความที่เราใส่ใจและวางแผนเป็นอย่างดี

### ประโยชน์ในการวางแผน แผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.60) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องประโยชน์ในการวางแผนของแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็น การนำกระบวนการวิเคราะห์ และจัดสรรเงินทุนให้เชื่อมโยงเป้าหมายทางกลยุทธ์กับงบประมาณใช้ เงินทุนดำเนินการสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ ข้อมูลร้อยละ 24.40 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ อาจเนื่องมาจาก ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังเห็นว่าที่ผ่านมาไม่มีการแปลงแผนกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง สังกัดได้จากมีการเสนอโครงการเพื่อสนองยุทธศาสตร์หลายๆ โครงการแต่ไม่ได้รับการพิจารณา หรืออาจเสนอโครงการเข้ามาแต่ไม่ตรงกับเป้าประสงค์ของผู้บริหารรวมถึงงบประมาณในการ สนับสนุนโครงการต่างๆ ไม่เพียงพอที่จะจัดสรรให้ได้ทุกโครงการที่เสนอมา ซึ่งในส่วนนี้ทำให้ทำให้ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนบางส่วนไม่เห็นถึงประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์เนื่องจากไม่มีการแปลง แผนกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติที่แท้จริง

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.60) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในที่นี้หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทาง ระยะเวลา การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ของ องค์กร กระบวนการจัดการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดเป้าหมาย (goal formulation) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental analysis) 3) การกำหนดและการวางแผนกลยุทธ์ (strategy formulation and planning) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 5) การ ควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 24.40 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่อง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานด้านแผนบางส่วนมีอายุน้อยและยังขาด ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในงานเพื่อการ ปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้จะเป็นการนำกระบวนการ วิเคราะห์ และจัดสรรเงินทุนให้เชื่อมโยงเป้าหมายทางกลยุทธ์กับงบประมาณใช้เงินทุนดำเนินการ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง

### อุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน แผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.30) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องอุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน แผนกลยุทธ์ อุปสรรคนี้ซึ่งเกิดได้จากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 26.70 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องอุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นไปได้ว่าในปัจจุบันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน ไม่ทันต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก องค์กรว่าปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

### การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.20) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร เนื่องจาก (vision) จะเป็นตัวกำหนดทิศทางเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้น ที่จะทำให้อนาคตตลอดจนกำหนดกิจกรรม (mission) ที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ชัดเจนก็จะนำไปสู่การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การจัดอัตรากำลังที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การใช้ทรัพยากรและงบประมาณของชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 37.80 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร ในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านแผนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะกำหนดกิจกรรม และต้องดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เมื่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ชัดเจนก็จะนำไปสู่การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

### กระบวนการควบคุมและประเมินผล แผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.20) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องกระบวนการควบคุมและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) การติดตามผลการดำเนินงาน (track status) 2) การรายงานความก้าวหน้า (communicate progress) และองค์ประกอบสุดท้ายคือ 3) การวัดและ

ประเมินผล (measurement and evaluation) วิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 37.80 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องกระบวนการควบคุมและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ในส่วนนี้เกิดจากผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมีการประเมินผลแผนการดำเนินงาน แต่ขาดความต่อเนื่อง หรือมีติดตามผลแผนการดำเนินงานที่ยาวเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นการติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

#### ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ62.20) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลการศึกษาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ดังที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 117) ได้กล่าวถึงระดับของแผนกับกลยุทธ์ว่า การค้นหากลยุทธ์จะผ่านการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขและพัฒนางานของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 37.80 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ยังขาดการพัฒนาทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เป็นภาระงานหลักของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันในการจัดทำแผนในระดับหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยอันจะส่งผลให้มีการบริหารงานแบบมีระบบและการดำเนินงานในเชิงรุกยิ่งขึ้น

#### พันธกิจ (mission)

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ60.00) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องพันธกิจ (mission) ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พันธกิจ

คือการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 40.00 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องพันธกิจ (mission) ในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานด้านแผนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ (mission) ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นการกำหนดกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานโดยผู้บริหารที่จะกำหนดพันธกิจและมอบหมายให้ชัดเจนว่าแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไรเพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

### การวางแผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.80) มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมแรกที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรเช่นสถานศึกษาจะต้องจัดทำ เพราะแผนกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงานและ แนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของตนเอง ปัจจุบันสถานศึกษามีการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีชื่อเรียกหลากหลาย เช่น ธรรมนูญสถานศึกษา (school charter) แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (school improvement plan: SIP) คู่มือคุณภาพ (quality plan) ซึ่งเอกสารเหล่านี้สามารถเรียกเป็นแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาได้ทั้งสิ้น ดังนั้นแผนที่กำหนดออกมาจึงมีลักษณะช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับนโยบาย (policy) และการปฏิบัติ (operations) ที่ต้องมีความสอดคล้องกับกรอบแนวทางการดำเนินงานระดับองค์กร (corporate guidelines) อย่างไรก็ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานนี้ควรมีลักษณะยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 42.20 ที่ยังขาดความรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ถูกต้อง และไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ รวมถึงการเขียนโครงการเพื่อสนองยุทธศาสตร์ต่างๆ สังเกตได้จากที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมีการสอบถามอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับประเด็นนี้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ ส่วนสำคัญที่สุดคือการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องนั่นเอง



ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล ที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
เรียงลำดับตามค่าคะแนนร้อยละ

ข้อความ	ผู้ให้ข้อมูล (N = 45)			
	ผู้ที่ตอบถูก		ผู้ที่ตอบผิด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis)	40	88.90	5	11.10
2. เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร	37	82.20	8	17.80
3. ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป	37	82.20	8	17.80
4. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์	36	80.00	9	20.00
5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน	36	80.00	8	20.00
6. การวิเคราะห์องค์กร	35	77.80	10	22.20
7. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	35	77.80	10	22.20
8. ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์	34	75.60	11	24.40
9. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	34	75.60	11	24.40
10. อุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน กลยุทธ์	33	73.30	12	26.70
11. การกำหนดวิทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร	28	62.20	17	37.80
12. กระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์	28	62.20	17	37.80
13. ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	28	62.20	17	37.80
14. พันธกิจ (mission)	27	60.00	18	40.00
15. การวางแผนกลยุทธ์	26	57.80	19	42.20



### ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล ที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในภาพรวม

จากการศึกษาในภาพรวม ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาคำรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้ให้ข้อมูลมาแปลผล โดยนำคะแนนดิบของผู้ทำแบบทดสอบมาแปลเป็นค่าร้อยละและแบ่งกลุ่มผู้ทำแบบทดสอบตามระดับความสามารถ จากนั้นดำเนินการให้สอดคล้องกับขั้นตอนการวัดแบบอิงกลุ่มเพื่อแบ่งระดับคะแนนให้ละเอียดมากขึ้น โดยเทียบคะแนนร้อยละของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนและแปลความหมายในรูปของระดับความรู้ ซึ่งแปลผลโดยแบ่งระดับคะแนนตามเกณฑ์โดยใช้เกณฑ์นิยมของ บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์ (2540: 280) มาประยุกต์ใช้โดยแบ่งเกณฑ์การวัดระดับความรู้โดยคิดเป็นร้อยละดังนี้

ร้อยละของคะแนน		ระดับความรู้ความเข้าใจ
80-100	หมายถึง	มากที่สุด
70-79	หมายถึง	มาก
60-69	หมายถึง	ปานกลาง
50-59	หมายถึง	น้อย
ต่ำกว่า 50	หมายถึง	ต้องปรับปรุง

จากผลการศึกษา จึงสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในภาพรวมดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุดซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 80-100 (ร้อยละ 61.20) รองลงมาคือ ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลางซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 60-69 (ร้อยละ 19.20) ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับมากที่สุดซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน 70-79 (ร้อยละ 11.00) และผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจในระดับต้องปรับปรุงซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละของคะแนน ต่ำกว่า 50 (ร้อยละ 8.60) ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน อีกทั้งในหน่วยงานของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนได้จัดทำเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่เป็นประจำอยู่แล้ว และเป็นภาระงานหลักของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้มีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์เบื้องต้น ส่วนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ต้องปรับปรุง ทางผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆรวมถึงสร้างกระบวนการเรียนรู้หรือการมีส่วนร่วมให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านแผนในโอกาสต่อไป ดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของระดับความรู้ความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูล ที่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในภาพรวม

ระดับความรู้ความเข้าใจ	N = 45	
	จำนวนคน	ร้อยละ
มากที่สุด	23	61.20
มาก	5	11.00
ปานกลาง	10	19.20
น้อย	-	-
ต้องปรับปรุง	7	8.60

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากผลการศึกษา พบว่ามีผู้ปฏิบัติงานด้านแผนได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และต้องการเพิ่มทักษะด้านต่างๆ เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย กล่าวคือ ด้านการติดตามประเมินผล/การประเมินผลความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ด้านความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ การประกันคุณภาพ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้านการติดตามโครงการและการประเมินผลโครงการ ความรู้ด้านแผนระยะสั้น – ระยะยาว ลำดับขั้นตอนของการทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง และการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านแผนโดยตรง ดังตาราง 6

ตาราง 6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ข้อเสนอแนะ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1. ด้านการติดตามประเมินผล / การประเมินผลความสำเร็จของแผนกลยุทธ์	7
2. ด้านความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการและการประกันคุณภาพ	4
3. ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ทางสถิติ	3
4. ด้านการติดตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ	2
5. ความรู้ด้านแผนระยะสั้น-ระยะยาว	1
6. ลำดับขั้นตอนของการทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง	1
7. การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	1
8. การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านแผน	1

สำหรับการแสดงความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 31.11)

จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยภาพรวมมีระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทุกคณะ/สำนักได้จัดให้ทำแผนกลยุทธ์ในหน่วยงานของตนเองด้วยและเป็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงทางมหาวิทยาลัยได้จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยแม่โจ้” เป็นระยะๆ ซึ่งเป็นอีกทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างถูกต้องและทั่วถึง ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับต้องปรับปรุง อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานบางส่วนที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงานและขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเห็นได้ชัดเจนจากความถี่ในการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง โดยผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังขาดประสบการณ์ทางการคิดวิเคราะห์

อนาคตและทักษะทางด้านสถิติ การคิดเชิงรุกหรือคิดเชิงการแข่งขัน รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญโดยมีความคิดว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ภารกิจหลักของตนเอง อีกทั้งผู้บริหารขาดการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและระดมความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน ในการจัดทำแผนกลยุทธ์รวมถึงยังมองไม่เห็นภาพโดยรวมเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยรวมถึงเป้าประสงค์ในแต่ละตัวชี้วัดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อทราบถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานด้านแผนที่สังกัด มหาวิทยาลัยแม่โจ้และปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คน โดยเก็บข้อมูลทั้งหมดเพราะจำนวนประชากรมีจำนวนไม่มาก สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (content validity) ซึ่งยึดถือความสอดคล้องตามหลักการตรวจสอบและนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและนำมาแก้ไขปรับปรุง จากนั้นได้นำแบบสอบถาม ไปทดสอบความเป็นปรนัย (objectivity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาแล้ว ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 15 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา เพื่อปรับปรุง แก้ไขให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัด (content validity) มากยิ่งขึ้นและเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายรวมถึงครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการรวบรวมมากยิ่งขึ้น จากนั้นนำแบบทดสอบไปหาอำนาจการจำแนก (discrimination) โดยนำแบบทดสอบไปทดสอบกับผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ชำนาญการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 15 คน จนได้ค่าอำนาจการจำแนกเท่ากับ 0.66 ซึ่ง พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 137) กล่าวว่า ค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ที่กำหนดคือมีค่าตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป ถือว่าแบบทดสอบมีคุณภาพ จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลตามวันเวลาที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถอดรหัส จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (statistical package for the social sciences : SPSS/PC+) ผลการวิจัยสรุป ดังนี้

**ลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคม ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน  
วิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่**

ผลการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยมีอายุเฉลี่ย 33 ปี และมีอายุมากที่สุด 40 ปี น้อยที่สุด 19 ปี ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 1-3 ปี โดยมีอายุงานสูงสุด 7 ปี ต่ำสุด 1 ปี ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลมีอายุงานโดยเฉลี่ย 3 ปี นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และมีรายได้อยู่ในช่วง 15,001-17,000 บาท โดยมีรายได้เฉลี่ย 16,119 บาท

**ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่**

ผลการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 1.72 โดยอธิบายและเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนส่วนใหญ่ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.88) มีความรู้ด้านการประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis) รองลงมาตามลำดับคือ ด้านเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร และด้านข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.82) ด้านความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.80) ด้านการวิเคราะห์องค์กร และ ด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.77) ด้านประโยชน์ในการวางแผนแผนกลยุทธ์ และด้านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.75) ด้านอุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผน แผนกลยุทธ์ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.73) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ รวมถึงด้านขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.62) ด้านพันธกิจ (mission) (ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.60) และในด้านการวางแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 57.80) นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังขาดความรู้ความเข้าใจอยู่บ้างในบางประเด็นของการจัดทำแผนกลยุทธ์ อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ยังขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในบางประเด็น ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากการมีอายุงานยังน้อยทำให้ขาดทักษะความชำนาญในหน้าที่

## ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

จากผลการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในด้าน วิธีการติดตามประเมินผล ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการและการประกันคุณภาพ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ทางสถิติ ความรู้เกี่ยวกับแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว การติดตามโครงการ ลำดับขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนความรู้ด้านการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันทันทีมีระบบการทำงานที่มีความสามารถปรับตัวสูงขึ้นให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการนำไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในอนาคตต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา เรื่อง ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานและผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่กำกับดูแลเรื่องแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ผลการศึกษา พบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ยังมียังมีบางประเด็นที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยังขาดความรู้ความเข้าใจอยู่บ้างดังนั้น รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และมาตรฐานการศึกษาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการถ่ายทอดให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่ถูกต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทุกคน เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เป็นภาระงานหลักของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันในการจัดทำแผนในระดับหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยอันจะส่งผลให้มีการบริหารงานแบบมีระบบและการดำเนินงานในเชิงรุกยิ่งขึ้น โดยมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในนิยาม ความหมายและความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้อาจมอบหมายให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็น

หน่วยงานหลักในการรับผิดชอบการจัดฝึกอบรมหรือจัดการทดสอบสมรรถนะในกลุ่มงานนโยบาย และแผน โดยควรแบ่งกลุ่มในการจัดฝึกอบรมเช่นเดียวกับการจัดกลุ่มย่อยในการจัดการองค์ความรู้ ที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันเพราะจะทำให้สามารถให้ความรู้แก่นุคลากรได้ทั่วถึง มากกว่าฝึกอบรมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยในคราวเดียว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นควรให้จัดกลุ่มบุคลากรที่จะ เข้าร่วมฝึกอบรมในแต่ละครั้งให้เป็นบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันเพราะจะเข้าใจลักษณะงาน ในหน่วยงานได้ดีกว่าบุคลากรต่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ดังกล่าว คณะกรรมการผู้รับผิดชอบควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และรายงานให้ ผู้บริหารทราบเป็นลำดับต่อไป

2. จากการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะโดยต้องการการพัฒนาทักษะ เพิ่มเติมในด้าน วิธีการติดตามประเมินผล ความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับ กพร. และการประกันคุณภาพ ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ทางสถิติ ความรู้เกี่ยวกับแผนระยะสั้นและ แผนระยะยาว การติดตามโครงการ ลำดับขั้นตอนของการทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง การแปลงแผน กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนความรู้ด้านการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับคณะ/สำนัก ควรสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ และคุณประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของ หน่วยงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยควรหาแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ หรือการจัดถ่าย ความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้มีบทบาทในการทำให้บุคลากรใช้ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นใน การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย หาก องค์กรหรือหน่วยงานใดไม่มีการจัดการความรู้ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นการที่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีบุคลากรที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากเท่าไร มีการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ย่อมส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ บุคลากร และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นอย่างมาก หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัด โครงการให้ภายในหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยมีการแลกเปลี่ยนรู้เรียนเกี่ยวกับการจัดทำแผน กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานทั้งในแง่ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การจัดวาง ทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานนั้นๆ รวมถึงการนำผลของการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานมาใช้ในการพัฒนา องค์กร หรือหน่วยงานให้เป็นรูปธรรมเพื่อแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของ งานดังกล่าว



### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาในมิติศักยภาพหรือสมรรถนะในด้านการจัดทำแผนของผู้ปฏิบัติงานด้านแผน เพื่อจะสามารถนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านแผนให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
2. การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึง ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนของมหาวิทยาลัยอื่นๆ และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีเพียงกลุ่มเดียว คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 45 คนเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยให้ครอบคลุมเนื้อหาในทุกมิติของการการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยควรเก็บข้อมูลจากบุคลากรประเภทอื่นที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อาทิ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ หรือพนักงานมหาวิทยาลัยในวิทยาเขตอื่นๆ เพื่อจะได้ นำข้อมูลดังกล่าวไปประกอบเป็นข้อมูลของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ต่อไป
3. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยโดยตรง



ต้นฉบับไม่มีหน้า 63 - 65



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยชุดคำถาม 3 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะทางสังคม  
ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้เบื้องต้นความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์  
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

**ส่วนที่ 1** ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะทางสังคม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับ  
ตัวผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ ..... ปี
3. ระยะเวลาที่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ/พนักงาน จำนวน ..... ปี ..... เดือน
4. อัตราเงินเดือนปัจจุบัน ..... บาท
5. ระดับการศึกษา  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทำเครื่องหมาย X ในข้อที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดต่อไปนี้อีกกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

- ก. เป็นการกำหนดการวางแผนและวิเคราะห์องค์กร ในระยะสั้นที่แน่นอน
- ข. เป็นการกำหนดการวางแผน และ วิสัยทัศน์ขององค์กรที่แน่นอนและชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์อนาคตคิดเรื่องการแข่งขัน
- ค. เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด
- ง. ถูกทุกข้อ

2 ท่านคิดว่าข้อใดคือความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ต่อหน่วยงานของท่าน

- ก. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
- ข. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนช่วยให้หน่วยงานของท่านรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น
- ค. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ จึงเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน
- ง. ถูกทุกข้อ

3. ข้อใดต่อไปนี้อีกกล่าวถึง ข้อแตกต่างระหว่าง การวางแผนกลยุทธ์ กับ การวางแผนทั่วไป

- ก. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต  
 การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาและป้องกันการวางแผนในภาพรวมขององค์กร มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานและโครงสร้างขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น
- ข. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคต  
 การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต

ค. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อการให้ได้แนวทางการปฏิบัติงาน

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรให้พ้นสภาพวิกฤตเท่านั้น

ง. ไม่มีข้อถูก

**4. ข้อใดต่อไปนี้เป็นกล่าวถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์กรของท่าน**

ก. จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ประโยชน์ขององค์กร

ข. จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดอ่อนขององค์กร

ค. จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ประโยชน์ และจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเน้นเชิง บวกแต่ภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินการก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

ง. ไม่มีข้อถูก

**5. ข้อความใดบ่งบอกถึงความหมายของการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กรได้ถูกต้อง**

ก. คือการกำหนด นโยบายหรือเป้าหมายที่เราจะเป็นในอนาคต

ข. ข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางในใจว่า อนาคตขององค์กร ต้องการให้เป็นไปในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน

ค. ตั้งเป้าหมายหรือวาดความหวังให้องค์กรในอนาคต ประมาณ 3- 5 ปี

ง. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ คือ การกำหนดสิ่งที่องค์กรอยากจะทำไปให้ถึง และทำให้ประสบความสำเร็จ

**6. ข้อใดกล่าวถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงานของท่าน**

ก. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอดจนอุตสาหกรรม และธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต

ข. มีการวิเคราะห์องค์กร บุคคลกร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่น เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง

ค. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของคู่แข่งชั้น

ง. ไม่มีข้อถูก

### 7. ข้อใดต่อไปนี้กล่าวถูกต้องที่สุด

- ก. ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- ข. ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจ (Mission)
- ค. ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy issue)
- ง. ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของแผนยุทธศาสตร์

### 8. ข้อความใดต่อไปนี้กล่าวถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission)

- ก. พันธกิจคือ สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำพันธกิจของหน่วยงานควรกระทำเมื่อเราได้ วิสัยทัศน์ ของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์ทั้งหมดมาพิจารณาในภาพรวมว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง
- ข. พันธกิจ คือ สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร
- ค. พันธกิจ คือ กรอบ หรือ ขอบเขตการดำเนินงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่รับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง จะต้องกำหนดให้ชัดเจน
- ง. ถูกทุกข้อความ

### 9. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

- ก. การวางแผนกลยุทธ์ → การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ → การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์
- ข. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ → การวางแผนกลยุทธ์ → การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์
- ค. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม → การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ → การประเมินผลแผนกลยุทธ์
- ง. ผิดทุกข้อความ



10. ข้อใดต่อไปนี้เป็นกล่าวถูกต้อง

- ก. Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- ข. Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- ค. Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้ Threats คือ อุปสรรค หรือ ปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร
- ง. ถูกต้องทุกข้อความ

11. ข้อใดต่อไปนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติการขององค์กร

- ก. SWOT Analysis
- ข. Key Performance Index
- ค. Balanced Scorecard
- ง. Thai Quality Award

12. ท่านคิดว่ากระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

- ก. การติดตามผลการดำเนินงาน → การรายงานความก้าวหน้า → การวัดและการประเมินผล
- ข. การขยายความก้าวหน้า → การติดตามผลการดำเนินงาน → การวัดและประเมินผล
- ค. การเก็บรวบรวมข้อมูล → การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล → การวัดและประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- ง. การเก็บรวบรวมข้อมูล → การติดตามผลการดำเนินงาน → การวัดและประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

13. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มีประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์อย่างไร

- ก. เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน
- ข. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลแผนกลยุทธ์
- ค. เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อลดต้นทุนในทุกๆด้าน ในการวางแผนกลยุทธ์
- ง. ถูกทุกข้อ

14. ข้อใดต่อไปนี่กล่าวถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับ Threats

- ก. หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัญหาต่อองค์กร
- ข. หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยในการทำงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ค. หมายถึงปัจจัยและสภาพการณ์ภายในที่เอื้ออำนวยในการทำงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ง. ไม่มีข้อถูก

15. ข้อใดต่อไปนี่ คือ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- ก. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการผลิตบัณฑิตทางการเกษตรในระดับนานาชาติ
- ข. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการวิจัยด้านการเกษตรในระดับนานาชาติ
- ค. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางด้านการศึกษาในระดับนานาชาติ
- ง. เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. ท่านคิดว่าท่านยังขาดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในเรื่องใดบ้าง หรือต้องการเพิ่มเติมทักษะด้านใด

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร กับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
ตารางการหาค่าอำนาจการจำแนก

### ตารางการหาค่าอำนาจจำแนก

ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านแผนมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ข้อความ	ค่าอำนาจจำแนก
1. การวางแผนกลยุทธ์	0.51
2. ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์	0.75
3. ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทั่วไป	0.76
4. การวิเคราะห์ห้องค์กร	0.75
5. การกำหนดวิทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ขององค์กร	0.75
6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน	0.64
7. ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	0.65
8. พันธกิจ (mission)	0.50
9. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	0.67
10. การประเมินสถานการณ์ (SWOT Analysis)	0.75
11. เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลตามตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานขององค์กร	0.75
12. กระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์	0.61
13. ประโยชน์ในการวางแผน แผนกลยุทธ์	0.61
14. อุปสรรคในการประเมินสถานการณ์ของการวางแผนกลยุทธ์	0.65
15. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	0.65



ภาคผนวก ก  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

นามผู้วิจัย	นางสาวชนัชพร เปรมเกษม	
วัน เดือน ปี เกิด	14 กันยายน 2514	
ภูมิลำเนา	กรุงเทพมหานคร	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2524	ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านสวนหลวง จังหวัด กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมัธยมหนองแขม จังหวัด กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2533	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนพาณิชย์การราชดำเนิน-ธนบุรี จังหวัด กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2536	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม จังหวัด กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2550	ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพัฒนา คณะพัฒนาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานวิจัยสถาบัน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่