

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารห้องสมุดที่มีต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุด ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดของ Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004) เป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.2 ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic Management)

##### 2.1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

**Fred R. David** (สาโรจน์ โอปัทภย์ชีวิน, 2546:4) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ โดยการพิจารณาตัดสินใจข้ามหน้าที่เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**Pearce and Robinson** (2000:3) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ

**Thompson and Strickland** (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2548:14) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และการการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงริเริ่มจากวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

จากแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอนและจะกล่าวโดยละเอียดดังนี้

### 1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” ทั้งปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร สำหรับการประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ขององค์กรมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัวคือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกมีอยู่สองส่วนคือ สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (task environment) และสภาพแวดล้อมทางสังคม (societal environment)

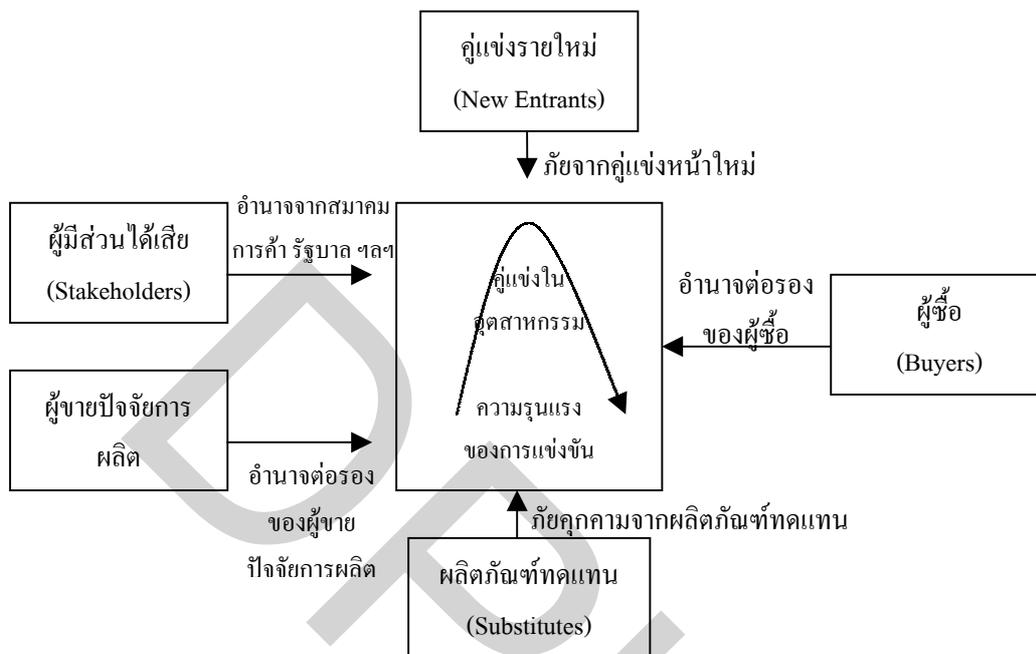
**1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (analyzing the task environment)** สภาพแวดล้อมการดำเนินงานหรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม ประกอบด้วยปัจจัยที่กระทบและถูกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ สภาพแรงงาน สมาคมการค้าและกลุ่มผลประโยชน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดำเนินงานเพื่อทราบสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินการอยู่รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้แนวคิดของ Michael Porter's และการวิเคราะห์คู่แข่ง

#### (1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมของพอร์เตอร์ (Michael Porter's industry analysis)

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้สร้างตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Model เพื่อวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม ตัวแบบนี้มีปัจจัย 5 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดสถานะการแข่งขันที่มีผลต่อศักยภาพการทำกำไร และการดึงดูดใจในอุตสาหกรรมนั้น พลังผลักดัน 5 ประการมีดังนี้ (ดูภาพที่ 2.2)

- (1) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม
- (2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- (3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
- (4) อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
- (5) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ และพลังผลักดันจากผู้มีส่วนได้เสียทำให้เกิดการแข่งขัน และศักยภาพการทำการกำไรในอุตสาหกรรม

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:61)

## (2) การวิเคราะห์คู่แข่ง (competitor analysis)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำความได้เปรียบมาสู่บริษัทจะต้องวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งให้ได้มากที่สุด ต้องพยายามค้นหาให้ได้ว่าขณะนี้คู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่ และกำลังจะทำอะไรต่อไป และการกระทำนั้นมีผลกระทบต่อบริษัทเราอย่างไร

**1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม (analyzing the societal environments)** ประกอบด้วยปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์กร แต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวขององค์กร มี 4 อย่างที่สำคัญคือ สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง-กฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม

(1) ปัจจัยตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ แนวโน้มผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ อัตราดอกเบี้ย ปริมาณเงิน อัตราเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน การควบคุมค่าจ้างและราคา และการลดราคา เป็นต้น

(2) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางด้านคอมพิวเตอร์ การป้องกันสิทธิบัตร พัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี การปรับปรุงด้านผลิตภาพโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ และความเจริญก้าวหน้าทางด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

(3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่นการออกกฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายภาษี กฎหมายการป้องกันสิ่งแวดล้อม ทัศนคติต่อบริษัทต่างชาติ เสถียรภาพของรัฐบาล และการผ่อนคลายนโยบายต่างๆ เป็นต้น

(4) ปัจจัยตัวแปรทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่นการเปลี่ยนแปลงแบบการดำเนินชีวิต การกระจายอายุของประชากร อัตราการเกิด อัตราการเติบโตของประชากร ความสนใจต่อสภาพแวดล้อม การคาดหวังงานอาชีพ และการเกิดแรงงานสตรี เป็นต้น

**สรุป** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2 ตัว คือโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ (1) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ได้แก่

ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้นำยวัตฤติบ เป็นต้น (2) สภาพแวดล้อมทางสังคม มี 4 อย่าง คือ สภาวะทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นการศึกษาแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงปัจจัย ตัวแปรที่สำคัญที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค ทั้ง 4 ด้าน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมกับการวิเคราะห์คู่แข่ง

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ของพอร์เตอร์เป็นเครื่องมือ คือ ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดสภาวะการแข่งขัน อันมีผลต่อศักยภาพการทำกำไร หรือการดึงดูดใจของอุตสาหกรรมให้เข้าไปลงทุน ได้แก่ ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิต และภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรอีกด้วย ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่ง เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้คู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่ จะทำอะไรต่อไป และการกระทำนั้นมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดจะนำมาคัดเลือกเป็นปัจจัยกลยุทธ์ 2 ตัว คือ โอกาสและอุปสรรคของบริษัทเพื่อวางแผนกลยุทธ์

## 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ตัวคือ จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กรซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น ได้แก่ โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแสดงให้เห็นถึงการรวมกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ การไหลเวียนของงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมร่วมกันของบรรดาบุคคลภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นบรรทัดฐานที่ระบุพฤติกรรมที่ยอมรับกันของบุคคลตั้งแต่ระดับสูงลงมาจนถึงพนักงานระดับล่างสุด ทรัพยากรองค์กร หมายถึง ทรัพยากรทุกอย่างภายในการผลิต การบริการ และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กร จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งองค์กรจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีดังนี้

(1) การวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (resource-based approach) ทรัพยากรหมายถึง สิทธิบัตร ความสามารถ กระบวนการ ทักษะหรือความรู้ ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัท ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้บริษัทได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือเป็นจุดแข็ง หากไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการแข่งขันได้และด้อยกว่าคู่แข่งถือว่าเป็น จุดอ่อน บาร์นี (Barney, quoted in Wheelen and Hunger, 2004 :81) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทคือ “VRIO framework” โดยการตอบคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

V = Value (คุณค่า) ทรัพยากรนั้นทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

R = Rareness (ความหายาก) ทรัพยากรนั้นคู่แข่งอื่น ๆ มีหรือไม่

I = Imitability (ความสามารถในการลอกเลียน) ทรัพยากรนั้นหากผู้อื่นเลียนแบบแพงหรือไม่เลียนแบบยากหรือไม่

O = Organization (องค์กร) ทรัพยากรนั้นบริษัทนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่หากคำตอบว่าใช่ แสดงว่าทรัพยากรนั้นเป็นจุดแข็งและเป็นความสามารถพิเศษ ขององค์กร และตรงกันข้ามหากตอบว่า ไม่ ถือเป็นจุดอ่อน

(2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (value chain analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ของ พอร์เตอร์ (อ้างใน Wheelen and Hunger, 2004:85-86) ได้แบ่งธุรกิจออกเป็นชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทออกเป็น 2 ชุด คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงห่วงโซ่คุณค่า (The value chain)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:86)

**กิจกรรมหลัก (Primary activities)** ประกอบด้วยกิจกรรม 5 กิจกรรมคือ (1) การนำเข้าวัสดุการผลิต คือการรับวัตถุดิบ การจัดเก็บ และการจัดการเกี่ยวกับตัวป้อนเข้าทั้งหมดรวมทั้งหน้าที่อื่น ๆ เช่นการเคลื่อนย้ายวัสดุ การคลังสินค้า การควบคุมวัสดุคงคลังเป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานในขั้นนี้ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (2) การผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ คือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนตัวนำเข้าต่าง ๆ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ขั้นนี้ช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วมากขึ้น (3) การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเข้าสู่ระบบการจัดจำหน่าย เพื่อนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ประกอบด้วย การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ และการดำเนินการสั่งซื้อ เป็นต้น ในขั้นนี้ช่วยลดต้นทุนด้านการจัดจำหน่ายให้ฐานะด้านการแข่งขันให้ดีขึ้นรวมทั้งระดับการให้บริการแก่ลูกค้า (4) การตลาดและการขาย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาดคือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย โดยทำงานร่วมกับพ่อค้าส่งหรือทีมงานขาย การตลาดเป็นสำคัญยิ่งเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการแข่งขัน เพื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะหรือตำแหน่งของบริษัทเอง จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม และ (5) การบริการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งในกิจกรรมการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การบริการลูกค้าประกอบด้วย การติดตั้ง การซ่อมแซม การจัดอบรมให้ความรู้แก่ลูกค้า การจัดหา

อะไหล่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีความเป็นมิตรและมีความพร้อมที่จะตอบ ปัญหาข้อซักถามของลูกค้า การบริการช่วยให้บริษัทสร้างคุณค่าที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ในทันที และมีผลต่อความชอบของลูกค้าที่จะกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทอีกในอนาคต

กิจกรรมหลักทั้ง 5 อย่างดังกล่าวจะต้องนำมาประเมินเพื่อให้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัทโดยในแต่ละรายการให้ประเมินคุณค่าว่าอยู่ในระดับใด แยกออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) อ่อนมาก (2) ปานกลาง และ (3) ดีเลิศ

**กิจกรรมสนับสนุน (Support activities)** เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก ซึ่งประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ (1) การจัดซื้อ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการซื้อสิ่งนำเข้ามาทั้งหมดที่ จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ห่วงโซ่อุปทานค่าของธุรกิจประกอบด้วย การซื้อวัตถุดิบ วัสดุ สิ้นเปลือง และตัวป้อนเข้าอื่น ๆ ที่จำเป็น การสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ต้นทุนต่ำ (2) การ พัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในองค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการทำงานเกี่ยวกับคนทั่ว ทั้งองค์กร กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จมักถือเป็นปัจจัยหลักสำคัญของ บริษัท (4) โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย ระบบฐานข้อมูล และ บัญชีเงินเดือนพนักงาน กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับทุกหน้าที่ในองค์กร

### (3) การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ (functional analysis)

คือการวิเคราะห์ตามสายงานคือ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ และระบบข้อมูล โดยการศึกษาถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และวิธี ดำเนินงานในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ว่าได้ผลดีแค่ไหน เปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์จะรวมถึงการวิเคราะห์ด้านโครงสร้าง และวัฒนธรรมอันเป็นส่วนสำคัญต่อการ สร้างห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

**โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (basic organization structure)** โครงสร้างขององค์กร แบบทั่วไปมี 3 แบบ คือ (1) โครงสร้างแบบง่ายเหมาะสำหรับบริษัทขนาดเล็กหรือกิจการที่มีสาย ผลิตภัณฑ์เพียง 1-2 สาย ดำเนินธุรกิจในตลาดขนาดเล็ก มีเจ้าของเป็นผู้มีอำนาจเต็มที่เบ็ดเสร็จ (2) โครงสร้างตามหน้าที่ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริษัทขนาดกลาง มีสายผลิตภัณฑ์หลายสายใน อุตสาหกรรมเดียว มีผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจสูงสุด และแบ่งโครงสร้างออกตามหน้าที่ เช่น การ ผลิต การขาย การเงิน บุคคล เป็นต้น (3) โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับ บริษัทขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์หลายสายผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมที่สัมพันธ์กัน จะแบ่งโครงสร้าง ออกตามผลิตภัณฑ์

**วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture)** คือความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับร่วมกัน และถ่ายทอดกันมาจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปยังพนักงานอีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมขององค์กรช่วยถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ของพนักงาน ช่วยสร้างความภาคภูมิใจของพนักงาน ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับบริษัท และใช้เป็นขอบข่ายอ้างอิงให้กับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน และเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

**การวิเคราะห์การตลาดเชิงกลยุทธ์ (strategic marketing issues)** การตลาดมีความสำคัญต่อบริษัทเป็นอย่างมากเพราะการตลาดทำหน้าที่สร้างลูกค้าและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด เพื่อช่วงชิงลูกค้าจากคู่แข่งให้มาใช้บริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทในการวิเคราะห์การตลาดเชิงกลยุทธ์มีประเด็นที่สำคัญคือการเลือกตลาดเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาด และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

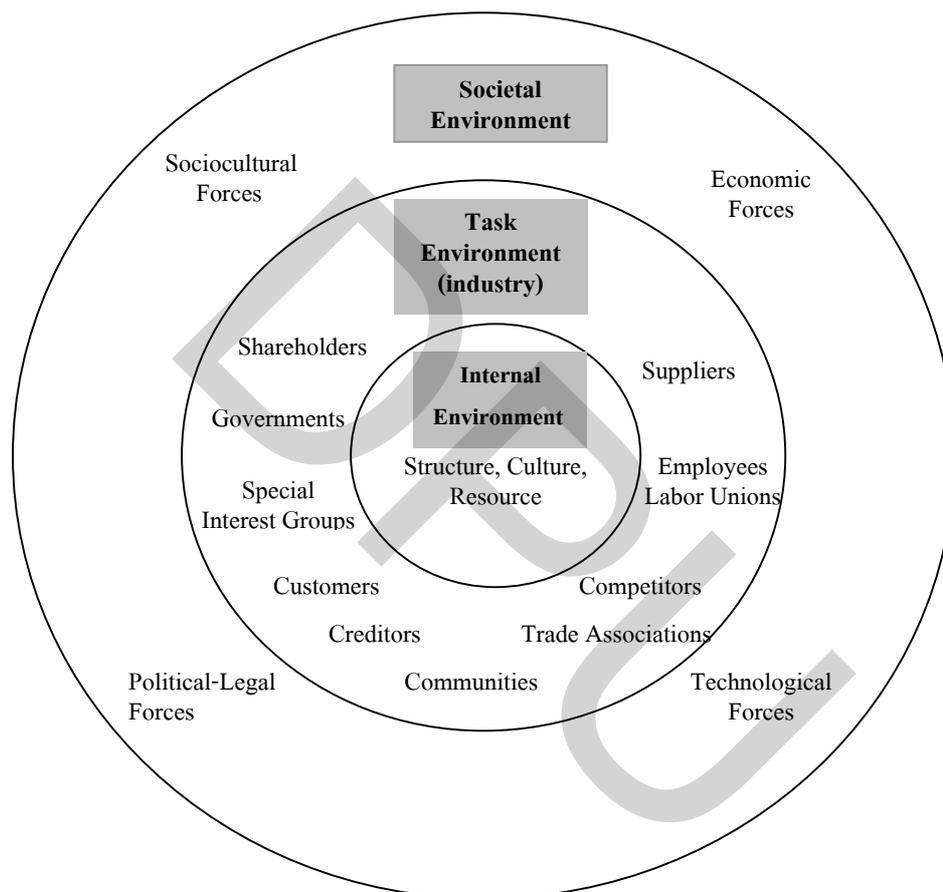
**การวิเคราะห์ด้านการเงินเชิงกลยุทธ์ (strategic financial issues)** การบริหารด้านการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัท จะต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุด การใช้เงินทุน และการควบคุมการใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพจะทำได้ได้อย่างไร การวิเคราะห์ความสามารถทางการบริหารการเงินนิยมใช้เปรียบเทียบ 4 อย่างคือ อัตราส่วนความสามารถด้านการทำกำไร อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดกิจกรรม และ อัตราส่วนที่มาของเงินทุน

**สรุป** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์อีก 2 ตัว คือจุดแข็ง และจุดอ่อน ของบริษัท อันเป็นปัจจัยที่บริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส ที่เปิดให้จากภายนอก และเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรค หรือภัยคุกคาม ที่จะเกิดขึ้น

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทมี 3 วิธี วิธีที่ 1 เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรสำคัญเป็นฐาน โดยตอบคำถาม 4 ข้อ คือ (1) ทรัพยากรนั้นทำให้ได้เปรียบคู่แข่งขั้นหรือไม่ (2) ทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่น ๆ มีหรือไม่ (3) ทรัพยากรนั้นหากผู้อื่นเลียนแบบแพงหรือไม่ และ (4) ทรัพยากรนั้นบริษัทสามารถนำมาใช้ประโยชน์หรือไม่ หากคำตอบคือ ใช่ ก็เป็นจุดแข็ง หากไม่ใช่ ก็คือ จุดอ่อน

วิธีที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ตามลูกโซ่แห่งคุณค่า โดยพิจารณาจากกิจกรรมภายในบริษัทแยกออกเป็น 2 ชุด คือกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุน 4 กิจกรรม รวม 9 กิจกรรม ที่สร้างสรรค์คุณค่าต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับห่วงโซ่ให้กับลูกค้า โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับกิจกรรมในลักษณะเดียวกันกับคู่แข่งว่าใครดำเนินงานได้ดีกว่า ในแง่ของการลดต้นทุน คุณภาพดีกว่า และการส่งมอบได้เร็วกว่า เป็นต้น

วิธีที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือตามสายงานที่สำคัญคือ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การผลิต ทรัพยากรมนุษย์และระบบข้อมูล โดยศึกษาถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และวิธีการดำเนินงานในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ว่าได้ผลดีแค่ไหนเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน



ภาพที่ 2.4 ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม ( Environmental Variables)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:11)

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

วิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การวิเคราะห์สวอต หรือ SWOT analysis เป็นการประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ความหมายของ SWOT แสดงดังนี้

S = Strengths - จุดแข็งหมายถึงลักษณะเด่นทางการดำเนินงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ว่าเป็นการผลิต การตลาด การบัญชี การเงิน บุคลากร ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร

W = Weaknesses - จุดอ่อนหมายถึงการดำเนินงานที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ดีอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรจึงต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

O = Opportunities - โอกาสหมายถึงช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

T = Threats - อุปสรรคหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอุปสรรคจึงเป็นสิ่งคุกคามองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์องค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) โดยการวิเคราะห์ SWOT จะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (ทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางการดำเนินงาน) ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคอย่างไรต่อองค์กร ในขณะเดียวกันต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรองค์กร ปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทำให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลบหลีกจากอุปสรรค ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้เนื่องจากจุดแข็งนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งซึ่งองค์กรมีอยู่ ทำ หรือสามารถทำ ซึ่งดีกว่าคู่แข่ง จุดอ่อนคือสิ่งซึ่งองค์กรมีหรือทำหรือไม่มีเลย ซึ่งในขณะที่คู่แข่งสามารถทำได้ดีกว่า

### การนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์

หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรขั้นต่อไปจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินว่าจุดแข็งและจุดอ่อนต่าง ๆ ที่มีในองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร รวมทั้งจะต้องประเมินว่าปัจจัยภายในต่าง ๆ ที่มีภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างไรต่อการจัดทำกลยุทธ์ในขั้นต่อไป เนื่องจากไม่ใช่จุดแข็งหรือจุดอ่อนทุกประการขององค์กรจะมีความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์เท่าเทียมกันหมด จุดแข็งหรือจุดอ่อนบางประการอาจมีความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์มากกว่าปัจจัยอื่น ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์และประเมินความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้อีกขั้นหนึ่ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร ซึ่งถือเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์โดยใช้ SWOT โดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเรียกกันว่าการจัดทำ TOWS Matrix

	จุดแข็งขององค์กร (S)	จุดอ่อนขององค์กร (W)
โอกาสขององค์กร (O)	SO STRATEGIES ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร	WO STRATEGIES ลดล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
อุปสรรคขององค์กร (T)	ST STRATEGIES หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	WT STRATEGIES ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ภาพที่ 2.5 TOWS Matrix

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:115 )

## 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์คือการจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และกำหนดนโยบาย (policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

**2.1 พันธกิจ (mission)** พันธกิจขององค์กรคือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่นำเสนอต่อตลาด รวมทั้งปรัชญาขององค์กรด้วย เพื่อให้ทราบว่า จะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อ

พนักงานอย่างไร พันธกิจขององค์กรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบอกให้ทุกคนรู้ว่า

- ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (what the company is now)
- บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (what it wants to become)

**สรุป** พันธกิจขององค์กรจะบอกให้ทราบว่า

- เราคือใคร (who we are)
- เราทำอะไร (what we do)
- เราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

**2.2 วัตถุประสงค์ (objectives)** วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร และเมื่อไร ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจขององค์กรอีกด้วย ส่วนคำว่า **เป้าหมาย** จะแตกต่างกับวัตถุประสงค์ดังนี้ **เป้าหมาย** คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย

**2.3 กลยุทธ์ (strategies)** กลยุทธ์ของบริษัทคือแผนแม่บท ที่บริษัทจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด กลยุทธ์ของธุรกิจโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

(1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (strategic business unit : SUB) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือหน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment)

(2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” ซึ่งกลยุทธ์ที่เกิดในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในระดับความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

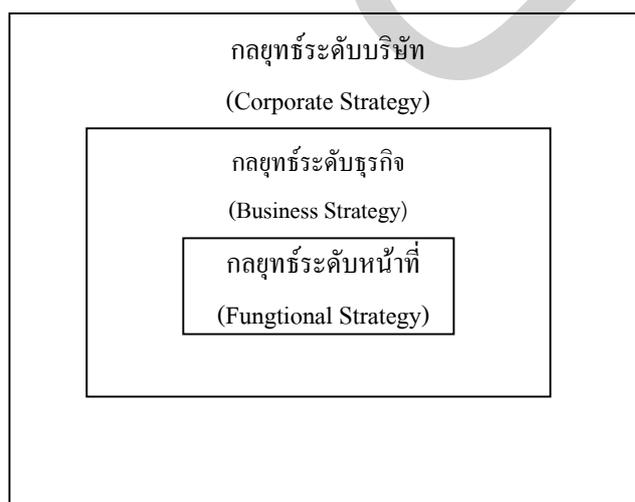
ของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือกลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ในระดับ

แผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เช่น แผนกการตลาด แผนกการผลิต แผนกวิจัยและพัฒนา และแผนกทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

บริษัทต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทพร้อมกันไปในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นของกลยุทธ์คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่ม ๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่มตามระดับของการบริหารงานในองค์กร คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท จะเห็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง และกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

ลำดับชั้นของกลยุทธ์จัดเรียงซ้อนกันอยู่ 3 ชั้น เหมือนรังนก เพื่อแสดงถึงเป็นส่วนประกอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วย



ภาพที่ 2.6 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:14)

**2.4 นโยบาย (Policies)** คือแนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตาม พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัท

### 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

**2.3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs)** คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่

**2.3.2 งบประมาณ (Budgets)** คือข้อความที่เขียนขึ้นที่บ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วยก่อนที่จะฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

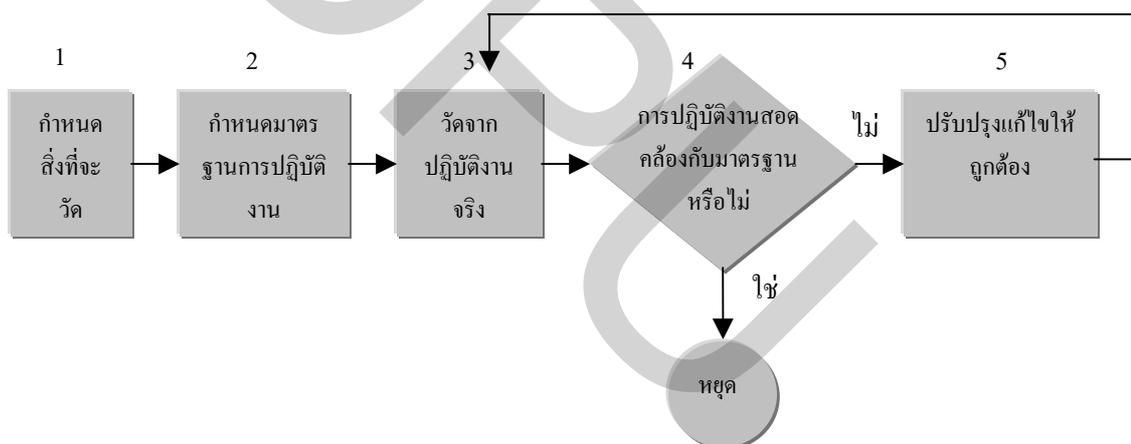
**2.3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures)** คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม โปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

#### 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหาต่อไป

การประเมินผลและการควบคุมจะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

เพื่อให้การประเมินผลและการควบคุมได้ผลดีผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจนทันที และไม่มีอคติ จากผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นทุกระดับในองค์กรเพื่อว่าผู้บริหารในระดับชั้นต่าง ๆ จะได้นำข้อมูลที่ได้รับที่เป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในขั้นแรก



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบกระบวนการประเมินผลและควบคุม กลยุทธ์ (Evaluation and Control Process)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004:242)

#### 2.2 ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเป็นห้องสมุดทางวิชาการหมายถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป คือห้องสมุดของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย และถ้าเป็นห้องสมุดที่มีสารสนเทศที่เน้นเฉพาะสาขา ตลอดจนมีบริการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการศึกษาเชิงลึกของสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายสาขาห้องสมุดนั้นจะเรียกว่าห้องสมุดเพื่อการวิจัย ดังนั้นหากจะกล่าวในภาพรวมห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นห้องสมุดทางวิชาการและ

ห้องสมุดเพื่อการวิจัย ลักษณะเฉพาะดังกล่าวนี้ทำให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการจัดองค์การและการบริหารงานแตกต่างจากห้องสมุดทั่วไปเนื่องจากต้องปรับองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยด้วยในเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผู้วิจัยจะกล่าวถึงห้องสมุดในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ ความหมายของห้องสมุด วัตถุประสงค์ของห้องสมุด และการจัดองค์การของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของห้องสมุด

มีผู้ให้ความหมายของห้องสมุดไว้มากมายหลายท่านซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (2539) ทรงพระราชนิพนธ์เรื่อง “ห้องสมุดในทัศนะของข้าพเจ้า” ได้ทรงกล่าวว่า ความรู้ของมนุษย์เป็นมรดกตกทอดกันมาแต่ครั้งโบราณเมื่อมีการประดิษฐ์คิดค้นตัวอักษรขึ้น ผู้มีความรู้ก็ได้บันทึกความรู้ของตน สิ่งที่คุณค้นพบเป็นจารึกหรือเป็นหนังสือทำให้บุคคลอื่น ในสมัยเดียวกัน หรืออนุชนรุ่นหลัง ได้มีโอกาสศึกษาทราบถึงเรื่องนั้น ๆ และได้ใช้ความรู้เก่า ๆ เป็นพื้นฐานที่จะหาประสบการณ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นความก้าวหน้าเป็นความเจริญสืบต่อไป

ห้องสมุด เป็นสถานที่เก็บเอกสารต่าง ๆ อันเป็นแหล่งความรู้ดังกล่าวแล้วจึงเรียกได้ว่าเป็นครู เป็นผู้ชี้แนะให้เราแก้ปัญหาวิเคราะห์วิจารณ์ให้รู้สิ่งควรรู้อันชอบธรรมชอบด้วยเหตุผลได้ ข้าพเจ้าอยากให้เรามีห้องสมุดที่ดี มีหนังสือครบทุกประเภทสำหรับประชาชน

หนังสือประเภทที่ข้าพเจ้าคิดว่าสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ หนังสือสำหรับเด็ก วัยเด็กเป็นวัยเรียนรู้เด็ก ๆ ส่วนใหญ่สนใจที่จะทราบเรื่องราวต่าง ๆ แปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่แล้ว ถ้าเรามีหนังสือที่มีคุณค่า ทั้งเนื้อหาและรูปภาพให้เขาอ่าน ให้ความรู้และความบันเทิง เด็ก ๆ จะได้เติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ ที่รอบรู้ มีธรรมะประจำใจ มีความรักบ้านเมือง มีความต้องการปรารถนาจะทำแต่ประโยชน์ที่สมควร

ประธานสุข ละม่อม (2539:2) กล่าวว่าห้องสมุดเป็นแหล่งสืบค้นรวบรวมและให้บริการวิชาการในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโสตทัศนวัสดุ มีวิธีการจัดและบริหารงานโดยบรรณารักษ์ ผู้ได้รับการศึกษาอบรมวิชาบรรณารักษศาสตร์โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการในด้านความรู้ การศึกษา การค้นคว้าวิจัย การบันเทิง และการพักผ่อนหย่อนใจ และความจรรโลงใจแก่ผู้ใช้

พวา พันธุ์ เมฆา (2541:11) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยหรือห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (University Libraries or Academic Libraries) เป็นห้องสมุดที่ตั้งขึ้นภายในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็น

แหล่งความรู้ให้นักศึกษา ครูอาจารย์ได้ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าประกอบการเรียนการสอน และการวิจัย ในการพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยใดมีคุณภาพหรือไม่ เกณฑ์ในการพิจารณาอย่างหนึ่งก็คือ สภาพของห้องสมุด ปริมาณวัสดุสารนิเทศที่มี บริการต่าง ๆ ที่มีให้แก่ผู้ใช้

**ประทีป จรัสรุ่งรวิธร (2542:10)** ได้สรุปความหมายของห้องสมุดไว้ว่า ห้องสมุดคือ สถานที่รวบรวมวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาทุกชนิด ที่อยู่ในลักษณะของสิ่งตีพิมพ์ และโสตทัศนวัสดุ โดยมีบรรณารักษ์เป็นผู้จัดหาและจัดเตรียมให้บริการแก่ผู้ใช้ห้องสมุด ได้ศึกษาค้นคว้าตามความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยความเสมอภาค

**ข้อบังคับสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545** (<http://tla.or.th/Webpages/rule1.htm>) กล่าวว่าห้องสมุด หมายถึง สถาบันหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษาและให้บริการการศึกษา ค้นคว้าและบริการสารนิเทศ อาจเรียกว่า ห้องสมุด หอสมุด สถาบันวิทยบริการ สำนักบรรณสาร การพัฒนา สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักหอสมุด ศูนย์บริการเอกสารสนเทศ หรือจดหมายเหตุ ศูนย์สื่อการสอน ศูนย์ข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ หรือชื่ออื่น ๆ ที่ลักษณะงานตามที่ระบุข้างต้น

**รุ่งฤดี อภัตนศร (2547:1)** กล่าวว่าห้องสมุด (Library) จัดเป็นแหล่งสารนิเทศที่รู้จักกันแพร่หลายที่สุด เป็นที่รวมของทรัพยากรสารนิเทศที่เผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วัสดุที่เป็นสิ่งตีพิมพ์ วัสดุไม่ตีพิมพ์ วัสดุอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น มีการจัดการที่เป็นระบบโดยบรรณารักษ์วิชาชีพ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีความรู้ทางด้านบรรณารักษศาสตร์ เพื่อจัดบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ในการสืบค้นและเข้าถึงสารนิเทศอย่างรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีโทรคมนาคมและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานของห้องสมุด

**น้ำทิพย์ วิภาวิน (2548)** กล่าวว่าห้องสมุดหมายถึงสถาบันหรือหน่วยงานที่ให้บริการการศึกษา ค้นคว้าและบริการสารนิเทศอาจเรียกว่าห้องสมุด หอสมุด สถาบันวิทยบริการ สำนักบรรณสารการพัฒนา สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักหอสมุด ศูนย์บริการสารนิเทศ หอจดหมายเหตุ ศูนย์ส่งเสริมการสอน ศูนย์ข้อมูล แหล่งความรู้ในชุมชนหรือชื่ออื่น ๆ ที่มีลักษณะงานตามระบุข้างต้น

จากความหมายของห้องสมุดที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าห้องสมุด คือแหล่งรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศทั้งที่อยู่ในรูปสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ซึ่งต้องมีการจัดเก็บที่เป็นระบบค้นหาง่ายและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ให้มีความพึงพอใจสูงสุด

## 2.2.2 วัตถุประสงค์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ของห้องสมุดมีอยู่ 5 ประการคือ

(1) เพื่อการศึกษา (Education) การเรียนในระดับอุดมศึกษาผู้เรียนและผู้สอนจำเป็นต้องทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมไม่ใช่เรียนเฉพาะในห้องเรียน เนื่องจากวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนถึงแวดลอมปัจจุบันขยายกว้างออกไปมาก ห้องสมุดจึงเป็นแหล่งที่ให้การศึกษ้อีกแห่งหนึ่งช่วยให้การศึกษาสมบูรณ์มากขึ้น

(2) เพื่อให้ข่าวสารความรู้ (Information) ห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวมสรรพวิทยาการต่าง ๆ ได้แก่หนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์อื่น ๆ โสตทัศนวัสดุ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ให้ความรู้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและให้บริการข่าวสารความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของโลก

(3) เพื่อการค้นคว้าวิจัย (Research) ห้องสมุดเป็นแหล่งให้การศึกษาค้นคว้าวิจัย เนื่องจากห้องสมุดได้รวบรวมเอกสารและทรัพยากรสารสนเทศตลอดจนวัสดุอุปกรณ์หลายชนิดไว้เพื่อบริการการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ หลายสาขา

(4) เพื่อให้ความจรรโลงใจ (Inspiration) ห้องสมุดเป็นแหล่งสนับสนุนส่งเสริมการสร้างสรรค์จิตใจของมนุษย์การอ่านหนังสือให้ความสุขทางใจ เกิดความชื่นชมในความคิดดีงานของผู้อื่นและเกิดความรู้สึกรักชาติซึ่งในสำนวนภาษาอันไพเราะ เกิดความคิดริเริ่มที่จะแต่งหนังสือของตนเองเพื่อประโยชน์ของคนรุ่นหลัง

(5) เพื่อความเพลิดเพลิน (Recreation) การอ่านหนังสือเป็นการพักผ่อนหย่อนใจที่ดีที่สุด ห้องสมุดสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้การรักอ่านหนังสือ เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ให้ความเพลิดเพลินทางใจซึ่งเป็นการพักผ่อนที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยแต่ได้ผลคุ้มค่า

## 2.2.3 การจัดองค์การของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นห้องสมุดที่เน้นการวิจัยและการสอน เน้นการบริการสารสนเทศที่สอดคล้องกับสาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอนในแต่ละสถาบัน ดังนั้นการบริหารจัดการห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของห้องสมุด การบริหารห้องสมุดจะต้องมีการผสมผสานความรู้หลายด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการ ด้านระบบงานห้องสมุด และกระบวนการดำเนินงานและด้านความรู้หรือเนื้อหาแต่ละสาขาวิชา (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2548:4) จากการศึกษาจากเอกสารและเว็บไซต์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยพบว่าการจัดองค์การของห้องสมุด มีลักษณะที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การภายในมหาวิทยาลัยและตามความจำเป็นในเฉพาะกรณี การจัด

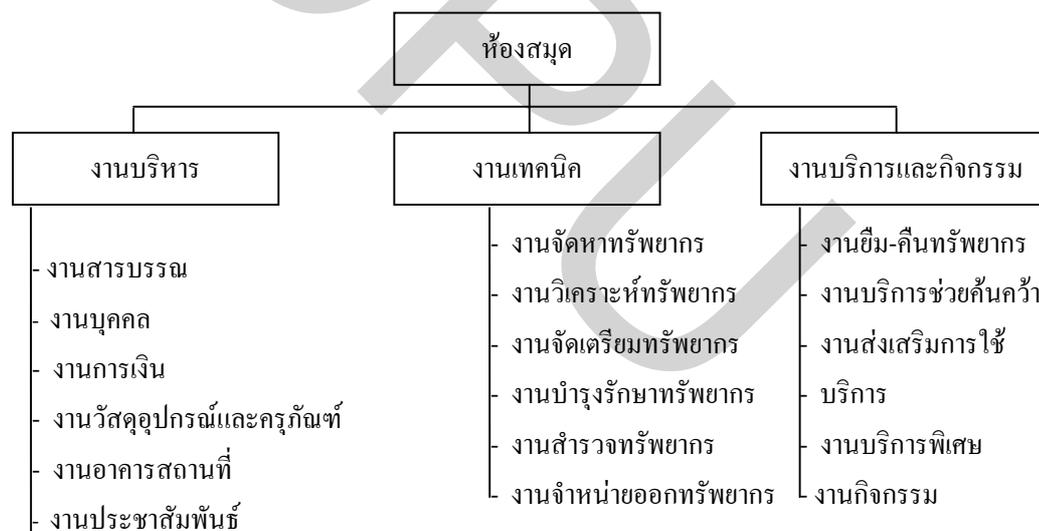
กลุ่มงานหรือสายงานหลักในห้องสมุดหนึ่ง อาจเป็นเพียงสายงานย่อยในอีกห้องสมุดหนึ่ง ซึ่งตรงกับ สุภาภรณ์ สังข์ศรี (กรกฎาคม – ธันวาคม 2542:19-20) และ

วาทินี ฐาปนวงศ์ตานติ (2543:23-25) กล่าวว่าระบบการบริหารงานห้องสมุด มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ ห้องสมุดทั่วไปจะกำหนดวัตถุประสงค์หลักคือ กำหนดการดำเนินงานตามหน้าที่เพื่อให้ผู้ใช้บริการ ได้รับประโยชน์ในเรื่องการศึกษา ค้นคว้าความรู้เรื่องข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ รวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนการสืบค้นฐานข้อมูลทุกประเภทและการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ใช้บริการ เป็นการส่งเสริมการอ่านและรู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์

2. โครงสร้างของระบบ ต้องกำหนดให้ชัดเจนโดยแยกงานแต่ละประเภทเป็นงานย่อย ๆ และจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของแต่ละห้องสมุด

ระบบงานหลักของห้องสมุดส่วนมากแบ่งออกเป็น 3 งาน คือ งานบริหาร งานเทคนิค และงานบริการ บางแห่งจะรวมงานกิจกรรมไว้กับงานบริการ ในแต่ละงานจะมีระบบงานย่อยที่สัมพันธ์กัน ดังนี้



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารงานของห้องสมุด

ที่มา :วาทินี ฐาปนวงศ์ตานติ (2543:23-25)

3. ความสัมพันธ์เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน โครงสร้างระบบหลัก คืองานบริหาร งานเทคนิค งานบริการและกิจกรรมต้องสัมพันธ์ ในทำนองเดียวกันระบบงานย่อยของแต่ละงานหลักก็ต้องสัมพันธ์กันเนื่องจากลักษณะของงานต้องเกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานหลักดำเนินไปได้

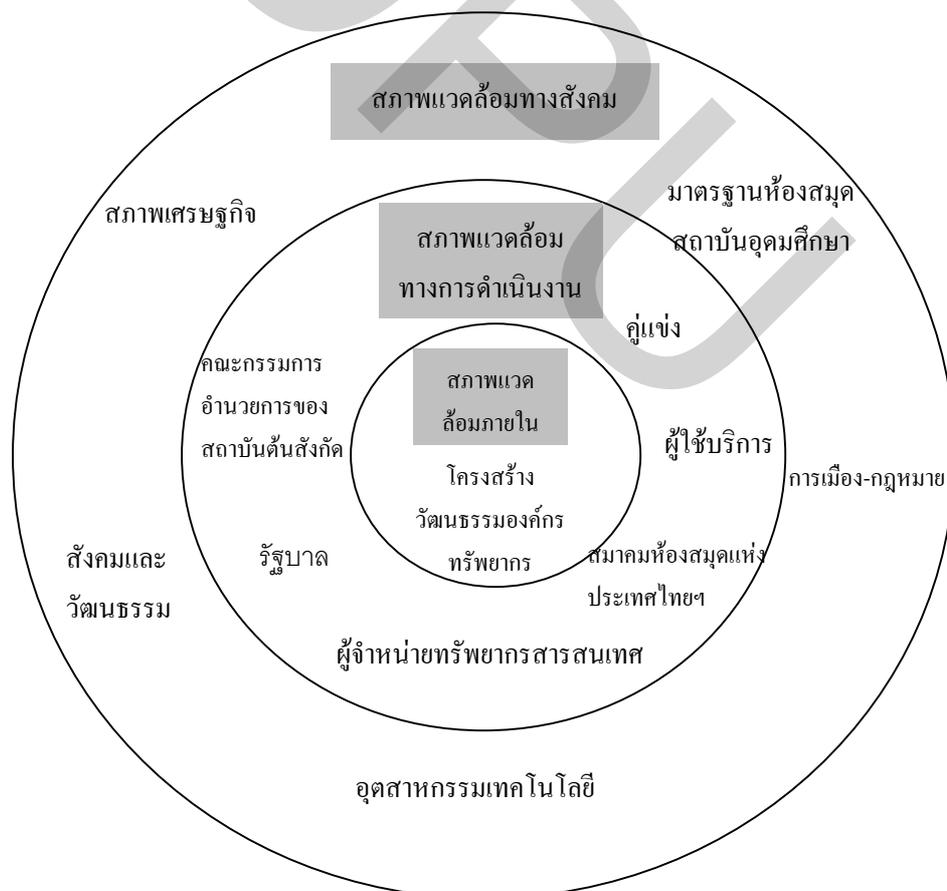
ราบรื่น โดยเฉพาะงานห้องสมุดต้องสัมพันธ์กันทุกงาน การแบ่งระบบงานของหน่วยงานย่อยจึงต้องคำนึงถึงลักษณะงานแต่ละประเภทด้วย

4. ลักษณะความสัมพันธ์ของระบบภายในและระบบอื่น ๆ นอกจากระบบงานภายในที่คำนึงถึงลักษณะของงานที่ต้องสัมพันธ์กันและต้องประสานกันให้สอดคล้องเพื่อการดำเนินงานที่ราบรื่น ความสัมพันธ์กับหน่วยงานนอกที่เป็นระบบเดียวกัน หรือหน่วยงานระบบอื่น ๆ ห้องสมุดต้องจัดระบบให้สอดคล้องไม่ขัดแย้งกัน ให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน

5. คุณภาพของระบบ ห้องสมุดต้องปรับปรุงคุณภาพของระบบงานหลักและระบบงานย่อยให้พัฒนามีคุณภาพเสมอ

### 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบและโครงสร้างเหมือนองค์กรประเภทอื่น ๆ แต่ต่างกันตรงบทบาทหน้าที่ซึ่งสภาพแวดล้อมของห้องสมุดแสดงดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 สภาพแวดล้อมของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่มา : ดัดแปลงจาก Thomas L. Wheelen J. David Hunger (2004:11)

### 2.3.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Riggs (1992 อ้างใน นันทา วิทยุพิศกดิ์, 2544:2) กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดหมายถึงการมุ่งไปสู่พันธกิจขององค์กรที่ตั้งไว้ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ทางเลือกต่าง ๆ และความไม่แน่นอนต่าง ๆ รวมทั้งการกระจายทรัพยากร การปฏิบัติตามแผนงาน และการประเมินผล กลยุทธ์สามารถสรุปเป็นเป้าหมายในอนาคต การประเมินองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมายและเป็นการศึกษาวิธีปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดโดยยึดหลักตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Whellen และ Hunger และศึกษาจากบทความต่าง ๆ พอจะสรุปได้ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะการรู้เขา รู้เรา ซึ่งได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (รายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของห้องสมุดดังภาพที่ 2.9) เป็นการมองตนเองว่ามีสภาพอย่างไร ขณะเดียวกันก็มองออกไปข้างนอกว่ามีปัจจัยตัวใดที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งที่เป็นโอกาส และอุปสรรค เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นที่นิยมคือ SWOT Analysis

2. การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากทีประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของห้องสมุดแล้วต่อไปคือการกำหนดกลยุทธ์ของห้องสมุดให้สอดคล้องกับโอกาสและอุปสรรค รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง และจุดอ่อนของห้องสมุด การกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของห้องสมุด การกำหนดวัตถุประสงค์ของห้องสมุด การพัฒนา กลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สำหรับการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะเป็นการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการวิจัย การเชื่อมโยงในเรื่องการพัฒนากับหน่วยงานอื่น ๆ ในสถาบัน การสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการแสวงหาโอกาสในเรื่องความร่วมมือกับภาคีห้องสมุดและเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถมีข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน (พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์, <http://202.28.88.123/dcms/detail.nsp>)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และกำหนดวิธีการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้บริหารของห้องสมุดจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปแก้ไขและหาทางแก้ปัญหา

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการห้องสมุดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

**สุรיתอง ศรีสระอาด (2544:บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่เกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมได้รับการปรับปรุงดีขึ้น โดยเฉพาะในมาตรฐานเชิงคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบสภาพห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน พ.ศ. 2529 และ พ.ศ. 2544 พบว่า ส่วนใหญ่บรรลุเกณฑ์ เฉพาะมาตรฐานเชิงคุณภาพคล้ายคลึงกัน ด้านที่บรรลุเกณฑ์มาตรฐานมากที่สุดทั้งสองฉบับ (พ.ศ. 2529 และ พ.ศ. 2544) คือด้านการบริการ (ร้อยละ 82 และร้อยละ 74 ตามลำดับ) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุด (ร้อยละ 74 และร้อยละ 68 ตามลำดับ) เกณฑ์มาตรฐานเชิงปริมาณที่ห้องสมุดไม่บรรลุตามมาตรฐานทั้งสองฉบับเหมือนกันคือเกณฑ์เชิงปริมาณในด้านงบประมาณ (ร้อยละ 76) ส่วน มาตรฐานด้านอื่น ๆ ที่เหลือพบว่าห้องสมุดจำนวนไม่ถึงครึ่งที่บรรลุเกณฑ์มาตรฐาน เช่น ด้านอาคารห้องสมุดและครุภัณฑ์ ด้านจำนวนทรัพยากรห้องสมุด จำนวนผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดและด้านการประเมินคุณภาพห้องสมุด การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไปสู่เกณฑ์มาตรฐานจากกลุ่มผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิไว้ 10 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและการบริหารห้องสมุด ด้านงบประมาณและการเงิน ด้านบุคลากรห้องสมุด ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านอาคาร สถานที่ และครุภัณฑ์ ด้านการบริการ ด้านความร่วมมือระหว่างห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาด้านการประเมินคุณภาพห้องสมุด ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น แนวทางในการสนับสนุนให้การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่เกณฑ์มาตรฐานด้านงบประมาณและการเงิน คือ ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอตามเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการดำเนินงานห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ให้ชัดเจน ตามจำนวนนักศึกษา อาจารย์ ปริมาณงาน และหลักสูตรการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงชุมชนภายนอกด้วย ควรศึกษาสภาพปัจจุบัน ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเพื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่คล้ายกัน นำเสนอภาพรวมของวงเงินงบประมาณที่เกี่ยวข้องและจำเป็นว่าควรจะเป็นเท่าใด จัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี เปรียบเทียบเกณฑ์ตัวดัชนีชี้วัดในการบริการการศึกษาของแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ จัดกิจกรรมหารายได้ และเพิ่มงบประมาณค่าบำรุงห้องสมุด เป็นต้น ผลการศึกษาครั้งนี้นอกจากจะชี้ให้เห็นความไม่พอเพียงด้านงบประมาณแล้วยังชี้ให้เห็นจุดสำคัญที่ควรริบพัฒนาและให้การสนับสนุนโดยเร็วคือเรื่องโอกาสความก้าวหน้าและสถานภาพของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

**นันทา วิฑูฒิสักดิ์** (2545:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์สำนักงานวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (2544-2553) ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษา 3 ใน 4 ด้านมีการดำเนินการปรากฏอยู่ในระดับปานกลาง คือ (1) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการ (2) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ยกเว้นด้าน ทฤษฎีและบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษามีการดำเนินการปรากฏอยู่อย่างมากในระดับสูงสุด

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ แล้วกำหนดเป็นช่องว่างอันเป็นความจำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ช่องว่างที่มีค่าความแตกต่างสูงสุดตามลำดับ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 (2) ด้านเอกลักษณ์ของสำนักวิทยบริการด้านการมีส่วนร่วม กับท้องถิ่นในการรวบรวมสื่อปฏิสัมพันธ์วัฒนธรรมของชาติและการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่น และ (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ การนำผลการวิจัย ICTs เพื่อการศึกษามาใช้ การผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการมีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์การเรียนรู้สำหรับการอุดมศึกษา ส่วนทฤษฎี และบริบทการบริการสารสนเทศและระบบการจัดการห้องสมุดในหลักการอุดมศึกษาที่ควรสร้างให้เกิดเป็นลำดับแรกนั้นมีช่องว่างในระดับต่ำสุด

3. แผนกลยุทธ์ (1) ด้านมาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา คือ (1.1) จัดทำแผนงบประมาณการของทุน/การดำเนินงานอย่างมุ่งผลงานเพื่อขยายมูลค่าสินทรัพย์และการบริการสู่ผู้พิการและมวลชล (1.2) ฝึกทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (1.3) พัฒนาโครงสร้างและการบริหารงานสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 (2) ด้านเอกลักษณ์ คือ จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดสำหรับพัฒนากระบวนการผลิตและบริการสารสนเทศท้องถิ่นเชื่อมโยงสากลเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาท้องถิ่น (3) ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ (3.1) จัดบริการอย่างหลากหลายและมีคุณภาพครบวงจร (3.2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT ภาคการศึกษาและใช้เต็มศักยภาพ

**พรเพ็ญ ทศนเมธิน** (2544:บทคัดย่อ <http://library.car.chula.ac.th>) ได้ทำการศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยภายนอกมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับมาก โดยปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมากที่สุดคือ เทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายในมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับมาก โดยปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การมากที่สุดคือ นโยบายและเป้าหมายของห้องสมุด ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยภายในมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าปัจจัยภายนอก

สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารเห็นว่ามี การเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน โครงสร้างการบริหารและลักษณะงานในระดับปานกลาง ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรสารสนเทศในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่ามี การเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน โครงสร้างการบริหารมากที่สุด

**เบญญา พิศุขมทอง (2547:บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผลการวิจัยพบว่า

1. สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการระบบงานห้องสมุดในมหาวิทยาลัย มีการดำเนินงานบริหารจัดการภายในห้องสมุดเป็นแบบรวมศูนย์เฉพาะงานงบประมาณ และงานธุรการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มีอำนาจการตัดสินใจในด้านงบประมาณ บุคลากร การให้บริการ ทรัพยากรสารสนเทศและการประเมินคุณภาพ มีการกำหนดมาตรฐานภาระงานไว้อย่างชัดเจนทุกสายงาน ส่วนอุปสรรคในการดำเนินงานได้แก่ ความไม่เพียงพอของงบประมาณจัดหาทรัพยากรสารสนเทศสำหรับบริการผู้ใช้ และปัญหาการคิดจุดคุ้มทุนของการจัดซื้อทรัพยากรฐานข้อมูลมาบริการ

2. ผู้ใช้บริการโดยรวมมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า นักศึกษามีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักหอสมุดอยู่ในระดับมาก ส่วนข้าราชการและอาจารย์ มีระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักหอสมุดอยู่ในระดับปานกลาง

3. นักศึกษา อาจารย์ และข้าราชการ มีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักหอสมุดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 งาน คือ งานบริการฐานข้อมูลเฉพาะเรื่อง งานบริการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และงานบริการยืมระหว่างห้องสมุด

**จรรยา วงศ์คำ (2540:บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาเรื่อง การวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 8 ขั้นตอนคือการศึกษา

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประชุมคณะครู กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบ การจัดทำโครงการและการควบคุม กำกับ ติดตาม ส่วนที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 2 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเตรียมบุคลากร กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ส่วนปัญหาในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน พบว่า การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ไม่ได้จัดทำข้อมูลครอบคลุม มีระยะเวลาจำกัด และไม่ได้เปรียบเทียบสภาพปัญหากับความต้องการไว้ การเก็บข้อมูลขาดความรู้และเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน การวิเคราะห์ข้อมูลขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะข้อมูลมีมาก ไม่ได้ใช้ผลการวิเคราะห์อย่างมีระบบ การเตรียมบุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ บุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน งบประมาณไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ไม่มีในท้องถิ่น การประชุมคณะครู กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ความไม่พร้อมเพียง มีปัญหาในด้านภาษา การกำหนดกรอบแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงเกินไป ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ การมอบหมายภารกิจให้บุคลากรรับผิดชอบมีปัญหาบุคลากรมีจำกัด ไม่สามารถมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถ การจัดทำโครงการ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ โครงการบางโครงการขาดงบประมาณสนับสนุน การควบคุมกำกับติดตาม ไม่สามารถควบคุมด้านคุณภาพได้

วณิฐา ปวงศ์สถานติ (2544: <http://www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=4776>)

ทำการวิจัยเรื่องมาตรฐานห้องสมุดมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างคือห้องสมุดมหาวิทยาลัยไทยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 25 แห่ง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐานด้านงานบริการและความร่วมมือระหว่างห้องสมุดอยู่ในระดับมาก แต่มาตรฐานด้านการเงินและด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
2. มาตรฐานงานบริหารของห้องสมุดทั้ง 23 แห่ง เฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง อย่างละ 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.48 อีก 3 แห่ง อยู่ในระดับปานกลางเกือบน้อย คิดเป็นร้อยละ 13.04
3. มาตรฐานเชิงปริมาณ ห้องสมุดร้อยละ 50 อยู่ในระดับมาตรฐาน บุคลากรที่มีจำนวนสูงกว่ามาตรฐาน ได้แก่ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และบรรณารักษ์วิเคราะห์ทรัพยากร จำนวนทรัพยากรที่สูงกว่ามาตรฐาน คือ หนังสือและวารสารทั้งหมด ส่วนเนื้อที่เก็บหนังสือและวารสารเขียนเล่มก็มีมากกว่าระดับมาตรฐาน

4. ข้อเสนอแนะ ห้องสมุดร้อยละ 86.95 ต้องการปรับปรุงงาน ร้อยละ 91.30 ต้องการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ห้องสมุดเฉลี่ยร้อยละ 76.64 ต้องการพัฒนาศูนย์บริการทุกประเภททั้งด้านปริมาณและประเภทของทรัพยากร ร้อยละ 52.17 ต้องการปรับปรุงงบประมาณ และร้อยละ 66.67 สนับสนุนให้มีการดำเนินงานความร่วมมือระหว่างห้องสมุดต่อไป

**สัญญา ถิ่นขาม (2546:บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างคือประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนโยธา และลูกจ้าง ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. การปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดอุบลราชธานีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติโดยรวมเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์การทำงานก่อนดำรงตำแหน่งมีการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน 3 ด้านคือ ด้านการวางแผนและจัดระบบงาน ด้านการสื่อความหมาย และด้านพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าปลัดที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานก่อนดำรงตำแหน่งอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่ทั้ง 2 กลุ่มมีการปฏิบัติงานโดยรวม และอีก 5 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกันคือ ด้านการควบคุมและติดตามผล ด้านการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความคิดสร้างสรรค์

**ทองทิพย์ สิงห์ทอง (2542:บทคัดย่อ)** ทำการวิจัยเรื่องศึกษาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติงาน 2-3 ด้าน อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง คือ ด้านใช้แผนยุทธศาสตร์บริหารโรงเรียน จัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และด้านใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม

2. ข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ การบริหารงานตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวม และเป็นรายด้าน 8 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน มากกว่าครูที่เป็นกรรมการโรงเรียน และครูที่เป็นกรรมการโรงเรียนมีการปฏิบัติงานด้านทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันมากกว่าผู้บริหาร

3. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านจัดและใช้ห้องปฏิบัติการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม และด้านพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติงานในด้านส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเต็มศักยภาพมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

4. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพตำแหน่งและขนาดโรงเรียนต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การบริหารตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน

**ไพโรจน์ กิติศรีวรพันธุ์ (2542:บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่องการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

1. ครู-อาจารย์โดยส่วนรวมมีการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม แบ่งเป็นรายชั้น 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติการวางแผนโดยภาพรวมและเป็นรายชั้น ทั้ง 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด แต่ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายชั้นทั้ง 5 ชั้น อยู่ในระดับปฏิบัติมาก

2. ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและเป็นรายชั้นทั้ง 5 ชั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมากกว่า ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก และครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลาง มีการปฏิบัติมากกว่า ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็ก ในขั้นการวางแผนโดยภาพรวม ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน และขั้นปฏิบัติตามแผน

**บุญศรี ไชยบุตติ (2546:บทคัดย่อ)** ที่ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา และด้านการประเมินผลและการรายงาน

2. โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีระดับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

**จूरินทร์ ฮามคำไพ (2544:บทคัดย่อ)** ที่ทำการศึกษารื่องการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ประชากรคือหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์ และพนักงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

บุคลากรโดยรวม หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ศึกษานิเทศก์ และหัวหน้างาน มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นบุคลากรโดยรวมมีการปฏิบัติงานด้านขั้นติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีการปฏิบัติเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการเตรียมการวางแผน ด้านการวางแผน และด้านการติดตามและประเมินผล และมีการดำเนินการด้านการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านดังนี้ มีการสำรวจข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายระดับสูง บริหารงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี การสรุปผลติดตามและประเมินผลพร้อมรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำแผนปฏิบัติการในปีต่อไป

**เกษรพันธุ์ ขอบทำกิจ (2546:บทคัดย่อ)** ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการภาครัฐ : ศึกษากรณี สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา โดยกลุ่มตัวอย่างคือผู้ใช้บริการห้องสมุด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านความสะดวกในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ การยืม-คืน หนังสือ

การยืมหนังสือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสืบค้นข้อมูลสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ตและการใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับดี การใช้บริการยืมระหว่างห้องสมุดและการสืบค้นฐานข้อมูลซีดี-รอมออนไลน์ อยู่ในระดับปานกลาง ความรวดเร็วในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ และการยืม-คืนหนังสืออยู่ในระดับดี ด้านความถูกต้องในการยืม-คืนหนังสืออยู่ในระดับดี การจัดหนังสือเรียงบนชั้นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเสมอภาคในการให้บริการตามลำดับก่อน-หลัง และไม่เลือกกลุ่มผู้รับบริการ อยู่ในระดับดี ด้านสนองตอบความต้องการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของฝ่ายบริการสิ่งพิมพ์ ผ่านเอกสารและวารสาร ฝ่ายส่งเสริมการใช้บริการ และฝ่ายโสตทัศนศึกษา อยู่ในระดับดี ด้านความพร้อมในการให้บริการเจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการให้บริการมีความสุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นกันเองให้บริการอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก วัน เวลาที่เปิดให้บริการมีความเหมาะสมเพียงพอ อยู่ในระดับดี จำนวนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือ/อุปกรณ์เพียงพอต่อการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าผู้ใช้บริการที่มีสถานภาพต่างกับผู้ใช้บริการที่เข้าใช้บริการห้องสมุดในช่วงเวลาต่างกันและผู้ใช้บริการที่มีความรู้ในการเข้าใช้บริการห้องสมุดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการให้บริการไม่ต่างกัน

**ยุพาพรรณ ศรีประเสริฐ (2544:บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาเรื่องกระบวนการวางแผนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของสมาคมกลุ่มกสิกรผู้นำชลประทานอ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่ อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น กลุ่มประชากรคือสมาชิกสมาคมฯ อ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการวางแผนสมาคมฯ อ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากซึ่งประกอบด้วย การศึกษาและรวบรวมข้อมูล การได้ประเด็นปัญหาและศักยภาพ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลและทบทวนแผน

2. สัมฤทธิ์ผลของสมาคมกลุ่มกสิกรผู้นำชลประทานอ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่อำเภอบ้านฝางจังหวัดขอนแก่นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย การใช้น้ำตามวัตถุประสงค์ ความเป็นธรรม การจัดการความขัดแย้ง การยอมรับ การพึ่งตนเองได้ และความยั่งยืน

3. กระบวนการวางแผนมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสมาคมฯ อ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 แสดงว่า กระบวนการวางแผนทั้ง 6 ด้านนั้นมีความเกี่ยวข้องและมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสมาคม อ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่ทุกด้าน

4. กระบวนการวางแผนที่สามารถพยากรณ์สัมฤทธิ์ผลของสมาคมฯอ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่คือการกำหนดวัตถุประสงค์การนำแผนไปปฏิบัติซึ่งสามารถนำเข้าร่วมการทำนายสัมฤทธิ์ผลของสมาคมฯ อ่างเก็บน้ำห้วยใหญ่ได้ร้อยละ 38.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรพนา เกศรินทร์ (2547:บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

1. สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามบทบาททั้ง 4 ด้าน พบว่ามีความรู้ความเข้าใจในบทบาท ด้านข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ด้านแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล และด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ อำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา มีการปฏิบัติบทบาทจริงในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามบทบาททั้ง 3 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานของฝ่ายอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามบทบาททั้ง 3 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติบทบาทจริงในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารด้านข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ด้านแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล และด้านการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

3. สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และการได้รับการฝึกอบรม มีการปฏิบัติบทบาทจริงในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารไม่แตกต่างกัน แต่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทแตกต่างกัน มีการปฏิบัติบทบาทจริงในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**Wheelen and Hunger** (2004:2) กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท

**สุพานี สฤษฏ์วานิช** (2544:9) กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลและมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

**สรุป** การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงชุดของการตัดสินใจและปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ซึ่งมีขั้นตอนคือ การประเมินสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและควบคุม

### 2.1.2 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

**Fred R. David** (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2546:5) กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนคือ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

**Thompson and Strickland** (อ้างในพิบูล ทีปะपाल, 2546:10) กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การจัดทำกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ
5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่

**จินตนา บุญบงการ และ ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์** (2544:19-20) กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

คีรีวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548:15) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis)

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

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

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546:18-19) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

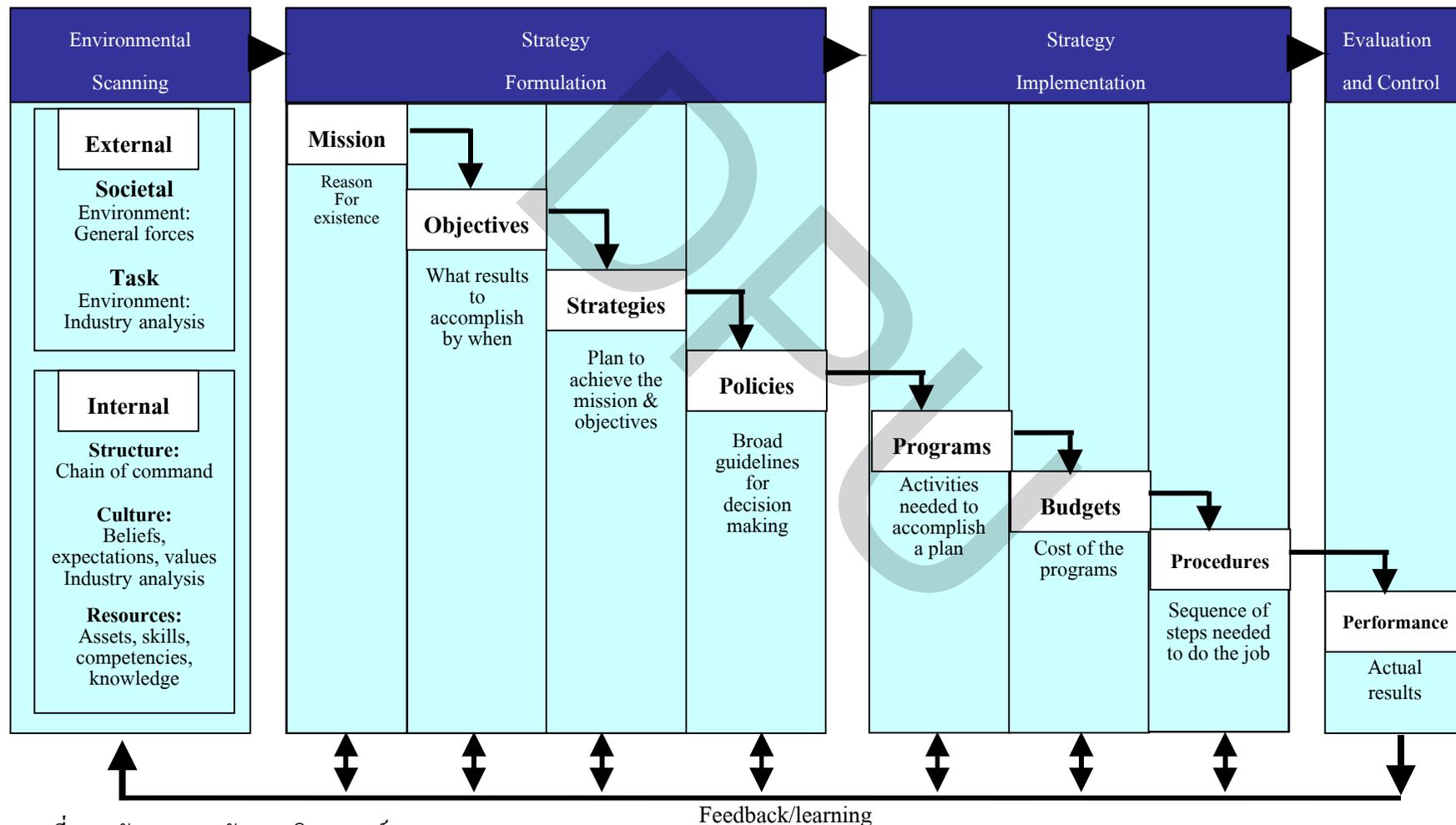
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

Thomas L Wheelen และ J. Davis Hunger (2004:9) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การประเมินผลและการควบคุม

ซึ่งจะมีขั้นตอนดังภาพที่ 2.1

Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004) กล่าวว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Model)

ที่มา : Thomas L. Wheelen และ J. David Hunger (2004)