

## การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

### FUNDAMENTAL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR

ยุวเรศ หลุดพา \*

Yuvares Ludpa

#### บทคัดย่อ

ในภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศล้วนส่งผลต่อกระบวนการและการบริหารองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของเศรษฐกิจ ทิศทางและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีความสะดวกรวดเร็วเอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์การและส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้นองค์การแต่ละองค์การจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวและนำวิธีการต่างๆ ในการบริหารองค์การเพื่อสอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะดังกล่าว นอกจากการที่องค์การหลายๆ องค์การต่างมีเป้าหมายในการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด แล้วยังมีบางองค์การที่ต้องการเป็นผู้นำในการแข่งขันโดยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การโดยผ่านวิธีการและกระบวนการต่างๆ เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืนในการเป็นผู้นำและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนในคงอยู่ขององค์การต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานภาครัฐที่ถือได้ว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ซึ่งเป็นเรื่องยากในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วน ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะบริหารงานโดยอาศัยกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในการบริหารองค์การโดยอาศัยกลยุทธ์และเป้าหมายรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอภาพรวมการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์การภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประสบผลสำเร็จในการบริหารงานองค์การในด้านต่างๆ ต่อไป

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล

---

\* อาจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

## ABSTRACT

The changing of internal and external environment, both domestic and foreign countries were unavoidable. The direction changed society economic and political trends also the fast technological advances were convenient and conducive to drive organization, then promoted efficiency in management.

Therefore, each organization had to adapt and apply various methods of organizational management until met the changing conditions and survive in such conditions. There were also some organizations wanted to be the leader in competition by creating competitive advantage to the organization through various methods and processes in order to be sustainable and achieve the goals. Therefore, it was necessary to rely on strategic management in clear strategy and goal to achieve competitive advantage, efficiency, effectiveness and sustainability of the organization. Especially in public sector that was considered as the large organization, it was difficult to drive the organization until achieved its goals through the process of cooperation in all sectors. Therefore, government organizations were required to manage their work with clear strategies and targets successfully management. Strategic management was one of the clear processes in organizational management, based on strategy and goals, as well as analysis of factors to achieve organizational success. Thus, the authors propose overview of strategic management in public sector as a guideline for the management of government organizations to be effective, productive, and successful.

**Keywords:** Strategic Management in Public Sector, efficiency, effectiveness.

## บทนำ

มนุษย์อาจถือได้ว่าเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากหลายคนมีความต้องการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ บางคนพยายามสร้างบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ บางคนพยายามทำงานเพื่อให้ได้เงินเพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิต ต้องการมีบ้านหรือมีที่อยู่อาศัย นั้นล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ผู้คนต้องการและพยายามดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ทั้งสิ้น โดยแต่ละคนต่างมีแนวทางและวิธีการที่แตกต่างกันไป เพื่อให้เกิดผลสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้<sup>1</sup> เช่นเดียวกันถ้าพิจารณาในระดับองค์การที่ทุกๆ องค์การต่างดำเนินการเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและพยายามสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ คนในองค์การ<sup>2</sup> ดังนั้นองค์การทุกองค์การจึงจำเป็นต้องมีแนวทางและวิธีการเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับภาครัฐถือได้ว่าเป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์การภาครัฐให้

---

<sup>1</sup> Huff Sigisumd Anne, Floyd W., Steven, Sherman D. Hugh, & Terjesen, **Strategic Management: Logic and Action.** (New York: John Wiley and Sons, Inc. 2009).

<sup>2</sup> Wheelen L. Thomas, Hanger David J., Hoffman N. Alan, & Bamford E. Charles. **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability.** (UK: Pearson Education limited, 2015).

ประสบความสำเร็จ แก้ไขปัญหาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยผ่านกระบวนการแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนด โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในระดับประเทศต่อไป

ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (What is Strategic Management in Public sector?) ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Important of Strategic Management in public sector) เป้าหมายและความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Intended and Realized of Strategic Management) มุมมองของศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Scientific and Artistic Perspective on Strategic Management in Public sector) อิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Influence on Strategic Management in Public sector) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโลก (The Global Imperative) เพื่อเป็นแนวทางและหลักการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจต่อไป

### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (What is Strategic Management in Public Sector)

<sup>3</sup>ได้เสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluating) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือการบูรณาการการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินการ การวิจัยและพัฒนา และระบบการสื่อสารภายในองค์กรร่วมกันเพื่อนำสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Pearce และ Robison <sup>4</sup> ที่ได้อธิบายความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการกระบวนการและผลของการตัดสินใจ รวมถึงการกระทำ ที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนและการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนอกจากนั้น Robbin และ Coulter <sup>5</sup> ได้เสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อชี้ให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กร ในระยะยาว เช่นเดียวกับ Pitts และ Lei <sup>6</sup> ที่ได้อธิบายความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันกับแนวคิดของ Pearce, Robison, Robbin และ Coulter โดยเสนอว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการเสนอของ Schermerhorn <sup>7</sup> ที่ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์คือแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการกำหนดทิศทางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

<sup>3</sup> Fread R. David., **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach**, Concepts and Cases. (UK: Pearson, 2013).

<sup>4</sup> Pearce & Robison., **Strategic Management: formulation, implementation, and control**. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009).

<sup>5</sup> Robbin & Coulter., **Management**. (Boston : McGraw-Hill Irwin, 2002).

<sup>6</sup> Robert A. Pitts & David Lei., **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. (Boston : McGraw-Hill Irwin, 2000).

<sup>7</sup> Schermerhorn, John R.; Hunt, James B., and Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behavior**. (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1994).

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัด การนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการและการบูรณาการจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสู่การตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์และข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามาในปี ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจ ของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นวิชาเลือกสำหรับ นักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ (Business Policy)” ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 วิชานี้ก็ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ ฮาร์วาร์ดนี้ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วสามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่า นโยบายธุรกิจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวางแผนระยะยาวเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมในระดับประเทศ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน และมีพัฒนาการ ในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งได้มุ่งเน้น การเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี เนื่องจาก ในทศวรรษที่ผ่านมาแผนปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นแผนระยะสั้นของแต่ละประเทศไม่สอดคล้องกับแผน ระยะยาวที่วางไว้ และในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมาก็เป็นช่วงที่มุ่งเน้นในการจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Operation Management) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์เติบโตอย่างคู่ขนานกับภาครัฐ<sup>8</sup> ในปี พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) Ford Foundation and Carnegie Corporation ได้วิพากษ์วิจารณ์มหาวิทยาลัยที่สอนด้านบริหารธุรกิจอยู่ในขณะนั้นว่าควรจะ จัดให้มีวิชาที่เป็นที่รวมของเนื้อหาหรือทักษะจากวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาทั้งในระดับปริญญาตรีและ ปริญญาโท (Capstone Integrating Course) ตามรายงานของ Ford-Carnegie นั้นได้นำเสนอไว้ว่า “วิชา นโยบายธุรกิจนี้จะเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้หล่อหลอมและรวบรวมสิ่งต่างๆที่ได้เรียนมา จากสาขาวิชาต่างๆและใช้ประโยชน์จากความรู้ นั้นในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน ซึ่งวิชานโยบายธุรกิจนี้สามารถให้สิ่งที่นักศึกษาไม่สามารถหาได้จากวิชาอื่นในหลักสูตร” สำหรับ ในระดับปริญญาโทนั้นจากรายงานของ Ford-Carnegie ได้กล่าวไว้ว่า “ความจำเป็นของวิชาใน ลักษณะนี้เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัดจนไม่ต้องอธิบายซ้ำ ซึ่งเป้าหมายของวิชานี้ คือ การรวบรวมสิ่งที่นักศึกษาได้เรียนรู้และได้กระทำ<sup>9</sup>

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหาร องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหารองค์กรเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรจะทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่ รอดได้ สำหรับในประเทศไทยนั้นได้เริ่มมีการนำ

<sup>8</sup> John A. Parnell, **Strategic Management: Theory and Practice**. (UK: SEAGE Publication Inc, 2014).

<sup>9</sup> Abbass F. Alkhafaji., **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment**. (New York: Haworth Press, 2003).

หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ มาใช้ในภาคเอกชนในช่วงก่อน ปี 2544 หลังจากนั้นมีการปรับระบบโดยใช้นโยบาย รวมถึงมีการปฏิรูประบบการบริหารจัดการการเงินภาครัฐ ตลอดจน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ปี 2557 ในหมวดที่ 3 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของชาวไทย และหมวด 5 ว่าด้วยนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐที่ รัฐต้องจัด และ ส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์การภาครัฐ จะต้องนำ การบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อนำพ้องค์การให้พ้นภาวะวิกฤตและประสบความสำเร็จ ซึ่งมากกว่า 80 ปีที่องค์การภาครัฐมีความพยายามบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์การ ถึง อย่างไรก็ตามองค์การภาครัฐต้องเผชิญกับความหลากหลายและความแตกต่างของบุคลากร<sup>10</sup> รวมทั้งความท้าทาย ในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ<sup>11</sup> ทำให้องค์การภาครัฐให้ความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานมากขึ้น และมีความต้องการปรับปรุงและพัฒนาองค์การในเชิงกล ยุทธ์มากขึ้น<sup>12</sup> ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐ เช่นเดียวกับองค์การ อื่นๆ

ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอ ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาครัฐ (Strategic Management in Public sector) หมายถึง การวางแผน การกำหนดทิศทางขององค์การ การ กำหนดตัวชี้วัด การนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การภาครัฐ โดยผ่านกระบวนการและการบูร ณาการจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสู่การตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ขององค์การ ชุมชน และประชาชน หรือพลเมืองของประเทศ

### ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Important of Strategic Management in public sector)

เนื่องจากสภาวะการณ์และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ล้วนมีความสำคัญในการ บริหารภาครัฐ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภาครัฐ<sup>13</sup> ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องบริหารองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมรวมทั้งสอดคล้อง กับความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ภาครัฐจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง

<sup>10</sup> Sungjoo Choi and Hal G. Rainey., Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity, **Review of Public Personnel Administration**, 34(4), (2014) pp. 307 –331.

<sup>11</sup> L. Yuvaras., Corrupt problems in the Thai education system. **Association of Private Higher Educations Institutions of Thailand under the Patronage of Her royal Highness Princess MAHA Chakri sirindhorn**. 5(1), (2016). Pp. 66-77.

<sup>12</sup> Chao Guo, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, and Hsiang-Kai Dennis Dong. Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, 31(3) (2011), pp248 –269.

<sup>13</sup> L. Yuvaras., Corrupt problems in the Thai education system. **Association of Private Higher Educations Institutions of Thailand under the Patronage of Her royal Highness Princess MAHA Chakri sirindhorn**. 5(1), (2016), pp. 66-77.

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การวางแผนในการบริหารประเทศ การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารประเทศ<sup>14</sup> ซึ่งในปัจจุบันมักจะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบอาศัยความร่วมมือ (Cooperative strategy) มากยิ่งขึ้น<sup>15</sup> ดังนั้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือแนวทางในการจัดการ การบริหาร และสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นแนวทางในการนำความสำเร็จสู่การบริหารงานองค์กร นอกจากนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการในระยะยาวและความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยาก หลายองค์กรสามารถดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถทำให้เกิดความยั่งยืนได้ ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรทำเพียงหน้าที่ให้สมบูรณ์ในเวลานั้นๆ เท่านั้น แต่ควรพิจารณาหรือวางแผนการดำเนินการองค์กรในอนาคตหรือวางแผนการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง<sup>16</sup> การบริหารงานภาครัฐจะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี มีความชัดเจนของตัวชี้วัดในการวัดและการประเมินผล มีความชัดเจนต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริงมากขึ้นกับการบริหารจัดการและการนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประเทศอย่างมีแบบแผนและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของประเทศ รวมถึงการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตต่อไป ดังนั้นผู้เขียนจึงสรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้
3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ทำให้องค์กรมีการเตรียม ความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากรในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งได้

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Hawker, Norman & Edmonds, Thomasn., Strategic Management Concepts for Antitrust: Cooperation, Stakeholders and Sustainability. **SAGE Journal**, 59 (4), ( 2014) pp. 769-788.

<sup>16</sup> Wheelen L. Thomas, Hanger David J., Hoffman N. Alan, & Bamford E. Charles, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**. (UK: Pearson Education limited, 2015).

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

5. ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจนและช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการดำเนินงาน และทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อ องค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคล เหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรละเลย ความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลลบต่อองค์กร

#### **แผนกลยุทธ์กับความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Intended and Realized of Strategic Management)**

เป้าหมายกับความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ถือได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารเนื่องจากโอกาสในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้น มักจะมีความคลาดเคลื่อนจากแผนที่กำหนดไว้ บางครั้งการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์มักจะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะดังกล่าวมักจะมีลักษณะเป็นการกำหนดไปก่อนแล้วค่อยคิดหาวิธีการปฏิบัติในภายหลัง ซึ่งมักจะส่งผลต่อการเกิดความคลาดเคลื่อนในการนำแผนสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การกำหนดแผนกลยุทธ์และความเป็นจริงในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นแนวทางในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้<sup>17</sup> ถึงอย่างไรก็ตามจากปัญหาหรือความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนกลยุทธ์และความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังกล่าวนั้นยังคงมีแนวทางในการแก้ไขตามแนวคิดของ เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ที่ได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความชัดเจนและลดปัญหาช่องว่างหรือความคลาดเคลื่อนดังกล่าว ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ (intended strategy) ควรมีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการนำสู่การปฏิบัติ และสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องตามแผนได้

2) ความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Realized Strategy) มักจะมีความแตกต่างจากแผน ดังนั้น ในความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอาจจะทั้งประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของสภาวะแวดล้อมในขณะนั้นดังนั้นควรมีการควบคุม (Control) หรือการติดตาม (Follow up) เพื่อให้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนด

<sup>17</sup> John A. Parnell. **Strategic Management: Theory and Practice**. (UK: SEAGE Publication Inc, 2014).

โดยส่วนใหญ่ปัญหาความคลาดเคลื่อนหรือช่องว่างระหว่างเป้าหมายและความเป็นจริงของการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงมักขึ้นกับผู้นำองค์กร โดยผู้นำองค์กรควรมีความสามารถในการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น และสามารถควบคุมและปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อลดช่องว่างของเป้าหมายและความเป็นจริงในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และสามารถนำองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการลดช่องว่างของแผนและความเป็นจริงในการนำแผนสู่การปฏิบัติได้<sup>18</sup>

### มิติของศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Scientific and Artistic Perspective on Strategic Management in Public sector)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์กรต้องดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรซึ่งมักมีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตหรือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเมื่อพิจารณาถึงลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มักจะพบว่ามีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และ ผลกระทบที่เกิดต่อองค์กรหนึ่ง อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นๆ ได้ การตัดสินใจดำเนินการ จึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเฉพาอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารองค์กรมีการปรับตัวมากขึ้น<sup>19</sup> โดยทั่วไปการบริหารเชิงกลยุทธ์มักมีมุมมองที่แตกต่างกันใน 2 มิติ ดังนี้ ในมุมมองแบบวิทยาศาสตร์ นักวิชาการส่วนมากมักมีแนวคิดในเชิงวิทยาศาสตร์ และมองการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงระบบเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคำนึงถึงผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่บ่อยครั้งที่กลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรมักมีความคล้อยคลึงกับแผนเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา หรือมีลักษณะเหมือน “เหล้าเก่าในขวดใหม่” ซึ่งอาจทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาอย่างแท้จริง<sup>20</sup> ดังนั้นการคิดและการพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงควรคำนึงถึงความเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอความหมายและลักษณะของความเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น “ศาสตร์” หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะ ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นการบริหารที่มุ่งชัยชนะ โดยใช้ “ศาสตร์” ในการวางแผน หรือจัดการเหตุการณ์ต่างๆเป็นอย่งดี ดังนั้น การใช้ความเป็นศาสตร์ จึงเป็นการใช้หลักการของการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและสามารถถ่ายทอดสู่คนอื่นในการเรียนรู้ร่วมกันได้

<sup>18</sup> H. Mintzberg., **Crafting Strategy**. Harvard Business Review. 65(4), (1987). 66–75.

<sup>19</sup> Wheelen L. Thomas, Hanger David J., Hoffman N. Alan, & Bamford E. Charles. **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**. (UK: Pearson Education limited. 2015).

<sup>20</sup> Jerome L. Kaufman & Harvey M. Jacobs. **A Public Planning Perspective on Strategic Planning**, Retrieved 20 May 15, 2015 from: <http://dx.doi.org/10.1080/01944368708976632>.

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น “ศิลป์” หมายถึง การยอมรับและการปรับตัวบนพื้นฐานความแตกต่างกันของบุคคลตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการที่จะรู้ว่า เวลาใด สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน และการบริหารเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะเป็นกระบวนการบริหารที่เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่าจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยผลลัพธ์ในการมองการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น “ศิลป์” คือ การมองในองค์รวมทั้งหมดของการบริหาร<sup>21</sup> โดยการประเมินกำลังความสามารถของตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้ง ต้องสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะยืดหยุ่นไม่ตายตัว แต่พลิกแพลงโอนอ่อนไปตาม สถานการณ์ที่แตกต่างกัน การเตรียมความพร้อม จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยยังคงความพยายามที่จะยึดแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดไว้ ทำให้มี โอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ปราศจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้เราเป็นคนที่ไม่ทำ สิ่งต่างๆ อย่างเลื่อนลอย แต่กำหนดเป้าหมาย และมี วัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน ช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะมองอนาคต มองตนเอง มองสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญอยู่และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างมี ประสิทธิภาพ ช่วยลดการสูญเสียจากการกระทำที่ไม่จำเป็น และ การเสียพลังงานและ ทรัพยากรต่างๆ โดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งยังช่วยให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นศิลปะในเชิงการต่อสู้โดยอาศัยทักษะในหลายมิติประกอบกันทั้งการคิดเชิงรุก การคิดเชิงรับ ในการหลบหลีกอุปสรรค การแก้ปัญหา และ ฉกฉวยโอกาสจากความจำกัดที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งชัยชนะ ที่กำหนดไว้ และการได้เปรียบคู่แข่ง การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่ต้องฝึกหัด เสมอ และทำอย่างจริงจังเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ (Influence on Strategic Management in Public sector)**

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ หรือองค์การด้านต่างๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเหล่านั้นล้วนมีผลต่อการบริหารองค์การทั้งสิ้น ดังนั้นองค์การจึงควรปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ดังนั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ประกอบไปด้วยปัจจัยหลักดังนี้ ปัจจัยด้านทรัพยากรโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐควรอยู่บนพื้นฐาน ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสามารถขององค์การในการครอบครองและการใช้ทรัพยากรขององค์การซึ่งองค์การโดยส่วนมากที่มีอำนาจการครอบครองทรัพยากรสูงย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้น การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หายาก หรือการที่องค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจง และลอกเลียนแบบได้ยากย่อมเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การการได้เปรียบทางการแข่งขัน และความยั่งยืนสำหรับ

<sup>21</sup> H. Mintzberg. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 65(4), (1987). pp. 66–75.

องค์การ<sup>22</sup> นอกจากนั้นการใช้ทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ เงินทุน และทรัพยากรอื่นๆ ล้วนต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และการได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความสามารถในการครอบครองทรัพยากรที่หายาก การสร้างทรัพยากรให้เกิดความเฉพาะและลอกเลียนแบบได้ยาก รวมถึงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขันต่อไป

นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยอีกมิติหนึ่งคือ ปัจจัยด้านการปรับตัวขององค์การซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฟร็ด. อี. ฟลิตเตอร์ (Fred E. Fiedler) โดยในปี ค.ศ. 1967 เฟร็ด. อี. ฟลิตเตอร์ (Fred E. Fiedler) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีปฏิบัติการ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับ สภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้นๆ หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์กันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ<sup>23</sup> ดังนั้นในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐนอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกโดยทั่วไปแล้ว องค์การภาครัฐ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านทรัพยากรและความยืดหยุ่นทางโครงสร้างและการบริหารเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบการแข่งขันและประสิทธิภาพการปรับตัวขององค์การในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป และนำไปสู่การสร้างศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การและการบรรลุเป้าหมายขององค์การในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐเพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับประโยชน์สูงสุดต่อไป

<sup>22</sup> Jay B. Barney & Delwyn N. Clark. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.** (UK: Oxford University Press, 2014)

<sup>23</sup> Fred E. Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 13( 2), (1967). pp. 344-348.

### ความร่วมมือระหว่างภาครัฐผู้บริหารขององค์กรและภาคประชาชน (Corporate Governance, Board of Directors and Citizens)

ยุคโลกาภิวัตน์องค์กรหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสนใจในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความมีอำนาจและอิทธิพลในการต่อรองแก่งัดการ รวมถึงการติดต่อสื่อสารการทำธุรกิจหรือแม้แต่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ซึ่งฐานคติขององค์กรภาครัฐโดยทั่วไปจะคำนึงถึงการบริหารและการบริการประชาชนเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและพลเมืองเป็นหลัก<sup>24</sup> ดังนั้น ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชนและภาคประชาชน จึงมีความสำคัญและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างศักยภาพขององค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลด้านการจูงใจต่อประชาชนหรือพลเมืองเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความร่วมมือและความเป็นกลุ่มก้อนหรือความเป็นปึกแผ่นและนำไปสู่มาตรฐานของการปกครองและการปฏิบัติงานของภาครัฐ<sup>25</sup> ส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นการสร้างความถูกต้องและมาตรฐานในการกำหนด กองทุน ค่าจ้างสวัสดิการและด้านการบริหารอื่นๆ ที่ภาครัฐต้องควบคุมภาคเอกชนเพื่อสร้างความเสมอภาคและสิทธิสำหรับลูกจ้างหรือประชาชน ดังนั้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานต่างๆ ขององค์กร<sup>26</sup> ดังนั้นความร่วมมือระหว่างภาครัฐผู้บริหารขององค์กรและภาคประชาชน (Corporate Governance, Board of Directors and Citizens) จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ เพื่อสร้างความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประเทศต่อไป

### การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)

จากคำถามที่ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำและใครคือคนที่ต้องตัดสินใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คำตอบก็คือการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ โดยการตัดสินใจ (Decision Making) ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการรวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้บริหารและผู้จัดการในระดับต่างๆ โดยเฉพาะในการเลือกโอกาส หรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ในการตัดสินใจประกอบด้วยส่วนสำคัญในการพิจารณา 4 ส่วนดังนี้<sup>27</sup>

- 1) การมองอย่างเป็นระบบโดยวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

<sup>24</sup> B. Peters Guy, **Governance, Politics and State**. (New York: St. Martin's Press, 2001).

<sup>25</sup> Cabinet office, **Excellence and Fairness: Achieving**. World Class Public Service: Crown Copyright, 2008.

<sup>26</sup> Chen & K. W. HO., Market Response to Product-Strategy and Capital-Expenditure Announcements in

Singapore: Investment Opportunities and Free Cash Flow, **Financial Management**, 26(3), (1997). pp. 82-88.

<sup>27</sup> John A. Parnell, **Strategic Management: Theory and Practice**. (UK: SEAGE Publication Inc, 2014).

2) ผู้บริหารจะไม่พิจารณาหรือหวังผลเพียงแค่ผลในระยะยาวหรือ ผู้บริหารจะไม่มองหรือพิจารณาเพียงอดีตหรือปัจจุบันแต่ผู้บริหารมักจะพิจารณาทุก ๆ ที่ ทุก ๆ ช่วงเวลา ในระยะเวลาที่ยาวนานมากกว่าทศวรรษในการบริหารเชิงกลยุทธ์

3) ผู้บริหารมักจะค้นหาศักยภาพต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนา และในขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

4) การบริหารถึงแม้จะใช้กลยุทธ์แบบพิงพาอาศัยกัน (Win-Win) แต่การบริหารส่วนมากยังคงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจ เช่น การเพิ่มเงินเดือนเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพการทำงาน หรือ การเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์อาจเพิ่มราคาสินค้า ซึ่งต่างต้องนำไปสู่การตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นสถานการณ์ต่าง ๆ ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

จากการพิจารณาตามส่วนประกอบข้างบน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ล้วนต้องใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารดังนั้นจึงควรมีความเข้าใจกระบวนการหรือลักษณะของการตัดสินใจซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ และเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ การแข่งขัน การอยู่รอด และการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต จึงเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเกี่ยวกับอนาคตและความอยู่รอดของธุรกิจ โดยผู้บริหารจะพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ (1) องค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต และ (2) องค์กรจะสามารถบรรลุความต้องการดังกล่าวได้อย่างไร ดังนั้นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้ มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

2) การตัดสินใจด้านการบริหาร (Managerial Decision) เป็นการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการบริหารงานขององค์กร เช่น โครงสร้าง องค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจด้านการบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) หรือ ผู้บริหารธุรกิจ

3) การตัดสินใจทางเทคนิค (Technical or Operational Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการขององค์กร มักเป็นการตัดสินใจในระยะสั้นกว่า และ ไม่ซับซ้อนเท่าการตัดสินใจด้านการบริหาร การตัดสินใจทางเทคนิค มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น (First-line Management) ถึงอย่างไรก็ตามการบริหารเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้การตัดสินใจดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมักมีกระบวนการในการตัดสินใจโดยอาศัยการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team)<sup>28</sup> ถึงอย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารในการบริหารเชิงกลยุทธ์ยังคงอาศัยปรัชญาหรือนโยบายของผู้บริหารแต่ละบุคคลในการตัดสินใจ<sup>29</sup> นอกจากนั้นการตัดสินใจถึงแม้จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ที่อยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด และการวิเคราะห์สิ่งอื่น ๆ แต่บางครั้งการตัดสินใจบางอย่างอาจจะไม่ได้สอดคล้องตามการวิเคราะห์ข้อมูลเสมอ

<sup>28</sup> T. K. Das and B. Teng, Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. *Journal of Management Studies*, 36 (1999), pp. 757–778.

<sup>29</sup> A. J. Hillman & M. A. Hitt. Cooperate political strategy formulation: A Model of approach participation and strategy decision. *Academy of Management Review*, 24 (4), (1999). pp. 825-842.

ไป<sup>30</sup> ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรอาศัยการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบริหารและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโลก (The Global Imperative)

ปัจจุบันการบริหารองค์กรหลาย ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การสร้างความร่วมมือขององค์กรระหว่างประเทศ หรือระหว่างองค์กร ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองในด้านต่างๆของกลุ่มหรือสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่ม เช่น กลุ่มอาเซียน (ASEAN) ร่วมมือกันเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และความมั่นคงของกลุ่ม เป็นต้น เช่นเดียวกันในภาคเอกชนต่างสร้างความร่วมมือกัน ของผู้ผลิต (Manufacturing) คู่ค้า (Partnership) ซัพพลายเออร์ (Supplier) เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการครอบครองทรัพยากรทั้งด้านฝีมือแรงงาน ด้านวัตถุดิบ และด้านอื่นๆ เป็นต้น<sup>31</sup>

### ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Benefits of Strategic Management)

ในอดีตมองว่าผลประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการสะท้อนให้เห็นความเหนือชั้นในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีกว่าโดยผ่านกระบวนการระบบเชิงตรรกะ มีเหตุมีผล แต่ปัจจุบันกลับมองว่ากุญแจสู่ความสำเร็จของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการถ่ายทอดการสื่อสาร และการร่วมมือทั่วทั้งองค์กรของทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการมอบอำนาจ (Empowerment) แก่บุคคลหรือชุมชนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจได้และมีอำนาจในการจัดการ การบริหารเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความแข็งแกร่งของคนในองค์กรซึ่งเป็นแนวทางการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผลประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากการตัดสินใจของผู้บริหารหรือทีมบริหารแล้วการสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรยังถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรยังถือได้ว่าเป็นประโยชน์หนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม องค์กรมีความแข็งแกร่งและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ดังนั้นผู้เขียนจึงแบ่งประเภทของประโยชน์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ผลประโยชน์ทางการเงิน และผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผลประโยชน์ทางการเงิน มักจะสะท้อนให้เห็นตัวอย่างการบริหารของภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐเนื่องจากภาคเอกชนมักจะดำเนินการเพื่อมุ่งผลกำไรส่วนภาครัฐจะเน้นความผาสุกของประชาชน จากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่าบริษัทหรือองค์กรธุรกิจหรือภาคเอกชนที่มีการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่รองรับความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมหรือกระแสหลักของสถานการณ์นั้นๆ จะมีผลกำไร มียอดขาย และมีฐานการตลาด ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแตกต่างจากองค์กรเอกชนที่ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบหรือมีการประเมินจุดแข็ง

<sup>30</sup> P. Wright, M. Kroll, and J. A. Parnell. **Strategic Management. Concepts Upper Saddle River.** (NJ: Prentice Hall, 1998).

<sup>31</sup> T. Eiben. U.S. Exporters on a Global Roll. **Fortune.** 94(1992), p. 94.

จุดอ่อนและสถานการณ์น้อยเกินไป ซึ่งบางครั้งมองว่าปัจจัยบางปัจจัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจไม่ดี มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เร็วเกินไป หรือมีการแข่งขันสูงเกินไป เป็นต้น

2) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถสะท้อนให้เห็นได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นั่นคือการบริหารงานและการสร้างความร่วมมือทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) รวมถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจการบริหารจัดการแก่บุคคล หรือชุมชน ย่อมทำให้พวกเขาสามารถบริหารจัดการตัวเองได้และสร้างความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David Osborn ที่เสนอแนวคิดการปรับรื้อระบบ (Reinventing) ในการมอบอำนาจ (Empowering) เพื่อให้ชุมชนเป็นชุมชนที่เข้มแข็งและบริหารจัดการตัวเองได้ และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การได้<sup>32</sup>

นอกจากนั้น ฮอว์เกอร์ และคณะ(Hawker, Nornanw & Edmonds, Thomasn) ยังได้เสนอผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์การในด้านต่างๆในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ องค์การสามารถบ่งชี้โอกาสความสำเร็จ มีความเป็นรูปธรรมในการบริหาร มีแนวทางของการปรับปรุงแก้ไข ลดผลกระทบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์การ มีความรับผิดชอบระดับบุคคลที่เด่นชัด มีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ มีการทำงานแบบเป็นทีมทั่วทั้งองค์การ มีทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา มีวินัยและมีความเป็นทางการสูงในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างข้อได้เปรียบการแข่งขันโดยอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน<sup>33</sup>

#### **แนวทางการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Efficiency and Effectiveness of Strategic Management Approach)**

แนวทางการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ องค์การนั้นๆ ต้องสะท้อนให้เห็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ สร้างความคุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์และสามารถเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากนั้น องค์การควรมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การให้ยอมรับและเข้าถึงการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ กระตุ้นและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือการสร้างแนวทางความสำเร็จขององค์การต่อไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจลลี่ ดับเบิลยู กิลลี และ แอน เมอร์คูนิช (Jerry W. Gilley & Ann Maycunich) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพฤติกรรมองค์การสามารถสร้างได้จากการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การโดยอาศัยความร่วมมือของผู้นำและผู้ตามในการสร้างวัฒนธรรมนั้นๆ ภายในองค์การ ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร หรือชุมชน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการความเข้าใจจนถึงการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารเชิงกล

<sup>32</sup> David Osborn. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, (Addison Wesley: USA.,1987).

<sup>33</sup> Hawker, Nornanw & Edmonds, Thomasn. Strategic Management Concepts for Antitrust: Cooperation, Stakeholders and Sustainability, **SAGE Journal**. 59 (4), (2014). pp. 769-788.

ยุทธ์ที่ยังลึกลงในระดับประเทศ องค์กร ส่วนงานต่างๆ และระดับบุคคลเพื่อให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป<sup>34</sup>

## สรุป

การบริหารองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนล้วนต่างต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ผู้นำองค์กรต่างมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและผู้ตามต่างมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จโดยอาศัยการทำงานเป็นทีมทั่วทั้งองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ถึงแม้บางครั้งสภาวะการณ์มีการเปลี่ยนแปลง หรือกระแสหลักของปัจจัยนำเข้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างแปรปรวนก็ตาม แต่การตัดสินใจในการกำหนดทิศทางองค์กรหรือการขับเคลื่อนองค์กรในเวลานั้นยังคงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจและผู้ตามในการนำสู่การปฏิบัติในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อไป ดังนั้นจึงถือได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร หรือประชาชนล้วนมีความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- A. J. Hillman & M. A. Hitt. Cooperate political strategy formulation: A Model of approach participation and strategy decision. **Academy of Management Review**. 24 (4), (1999). pp. 825-842.
- Abbass F. Alkhafaji. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment**. New York: Haworth Press. 2003.
- B. Peters Guy. **Governance, Politics and State**. New York: St. Martin's Press. 2001.
- Cabinet office. **Excellence and Fairness: Achieving**. World Class Public Service: Crown Copyright. 2008.
- Chao Guo, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, and Hsiang-Kai Dennis Dong. Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. **Review of Public Personnel Administration**. 31(3). 2011. pp. 248 –269.
- Chen & K. W. HO. Market Response to Product-Strategy and Capital-Expenditure Announcements in Singapore: Investment Opportunities and Free Cash Flow. **Financial Management** 26(3). 1997. 82-88.

---

<sup>34</sup> Jerry W. Gilley & Ann Maycunich. **Strategically Integrated HRD: A Six- Step Approach To Creating Results-Driven Programs Performance (New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change)**. (UK: .Persue Book Group, 2002).

- David Osborn. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Addison Wesley: USA. 1987.
- Fread R. David. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach**. Concepts and Cases. UK: Peason. 2013.
- Fred E. Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**. *Administrative Science Quarterly*. 13( 2). 1967. pp.344-348.
- H. Mintzberg. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. 65(4). 1987.pp. 66–75.
- Hawker, Nornanw & Edmonds, Thomasn. Strategic Management Concepts for Antitrust: Cooperation, Stakeholders and Sustainability. **SAGE Journal**. 59 (4). 2014. pp. 769-788.
- Huff Sigisumd Anne, Floyd W. Steven, Sherman D. Hugh, & Terjesen. **Strategic Management: Logic and Action**. New York: John Wiley and Sons, Inc. 2009.
- Jay B. Barney & Delwyn N. Clark. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. UK: Oxford University Press. 2014.
- Jerome L. Kaufman & Harvey M. Jacobs. **A Public Planning Perspective on Strategic Planning**. Retrieved 20 May 15, 2015 from: <http://dx.doi.org/10.1080/01944368708976632>.
- Jerry W. Gilley & Ann Maycunich. **Strategically Integrated HRD: A Six- Step Approach To Creating Results-Driven Programs Performance (New Perspectives in Organizational Learning, Performance, and Change)**. UK: .Persue Book Group. 2002.
- John A. Parnell. **Strategic Management: Theory and Practice**. UK: SEAGE Publication Inc. 2014.
- L. Yuvaras. Corrupt problems in the Thai education system. Association of Private Higher Educations Institutions of Thailand under the Patronage of Her royal Highness Princess MAHA Chakri sirindhorn. 5(1). 2016. pp. 66-77.
- P. Wright, M. Kroll, and J. A. Parnell. **Strategic Management. Concepts Upper Saddle River**. NJ: Prentice Hall. 1998.
- Pearce & Robison. **Strategic Management: formulation, implementation, and control**. Boston : McGraw-Hill Irwin. 2009.
- Robbin & Coulter. **Management**. Boston : McGraw-Hill Irwin. 2002.
- Robert A. Pitts & David Lei. **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. Boston: McGraw-Hill Irwin. 2000.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, James B., and Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons, Inc. 1994.

- Sungjoo Choi and Hal G. Rainey. Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity. **Review of Public Personnel Administration**. 34(4). 2014. pp. 307 –331.
- T. Eiben. U.S. **Exporters on a Global Roll**. Fortune. 94.1992. p 94.
- T. K. Das and B. Teng. Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. **Journal of Management Studies**. 36.1999. pp. 757–778.
- Wheelen L. Thomas, Hanger David J., Hoffman N. Alan, & Bamford E. **Charles. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**. UK: Pearson Education limited. 2015.