

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานภาครัฐและเอกชน*
STRATEGIC LEADERSHIP IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR
ADMINISTRATION

อรัญญา ชูโอชา

Aranya Chuocha

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: khurkhamlangkhur@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงวิเคราะห์คุณลักษณะ บทบาท และเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่บูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีคุณลักษณะสำคัญทั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความยืดหยุ่น และทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น SWOT Analysis PESTLE Analysis และ BCG Matrix เพื่อเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน และกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้ทางทฤษฎีและการฝึกฝนจากประสบการณ์จริง รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำต้องมีทักษะสำคัญทั้งด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ การบริหารทรัพยากร การกำกับดูแล และการจัดองค์การ เพื่อแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; การบริหารงานภาครัฐ; การบริหารงานภาคเอกชน; การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Abstract

This article aimed to study the concepts, theories, and importance of strategic leadership in public and private sector administration, to analyze the characteristics, roles, and tools for effective strategic management, and to present approaches for developing strategic leadership and implementing strategies successfully. The findings revealed that strategic leadership was a concept that integrated both science and art in management, which is critically important in an era of rapid changes in economy, society, technology, and politics. Strategic leaders must possess key characteristics including clear vision, creativity, analytical ability, flexibility, and effective communication skills. Additionally, leaders must be able to use various strategic analysis tools such as SWOT Analysis, PESTLE Analysis, and BCG Matrix to comprehensively understand both internal and external organizational environments and appropriately determine organizational direction. Developing strategic leadership is a continuous process requiring both theoretical learning and practical experience, as well as listening to feedback for constant self-improvement. For strategy implementation, leaders must possess key skills in building interactions, resource management, supervision, and organizational management to efficiently translate strategies into practice, leading to sustainable organizational development and effectively responding to stakeholders' needs.

Keywords: Strategic Leadership; Public Administration; Private Sector Administration; Strategy Implementation

บทนำ

การบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง การบริหารภาครัฐมีเป้าหมายหลักในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ส่งเสริมคุณภาพชีวิต และพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ในขณะที่การบริหารภาคเอกชนมุ่งเน้นการสร้างกำไร การเติบโตทางธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความต้องการของตลาด

แม้ว่า ภาครัฐและเอกชนจะมีเป้าหมายการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสององค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายร่วมกันในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ และความท้าทายด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่มองเห็นภาพรวมและเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเท่านั้น แต่ยังสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้กับบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และสามารถวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนจูงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

ณัฐธินิสา สังข์ศิลป์เลิศ และศรุติพงศ์ ภูวรัชรานนท์ (2564) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานภาครัฐในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่ ปรีดี นุกุลสมปรารณา (2564) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยความสามารถในการสื่อสารที่ดี การฟังอย่างตั้งใจ ความมุ่งมั่น และการให้คำมั่นสัญญา การคิดเชิงบวก และความร่วมมือกับผู้อื่น คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกัณฑ์กณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ (2557) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ เนื่องจากช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรอบด้านทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือระหว่างผู้นำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความซับซ้อนเหล่านี้ทำให้รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพอต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต วิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างรอบด้านและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีและความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย กิติพันธ์ รุจิรกุล (2543) อธิบายว่า คำว่าผู้นำ (Leader) มีความหมายคล้ายคลึงกับคำอื่นอีกหลายคำ เช่น ผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) และผู้อำนวยการ (Director) โดยอาจมีความแตกต่างกันในรายละเอียดตามลักษณะของกิจกรรมในแต่ละระดับของการบริหาร แต่โดยหลักการแล้ว ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ แต่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานเสมอ สอดคล้องกับอานันท์ ปันยารชุน (2545) ที่ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้นำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม และเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม เพราะมีศรัทธาต่อคน ๆ นั้น

ในส่วนของภาวะผู้นำ (Leadership) ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการ (Management) โดยการจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผนและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผ่านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ในขณะที่ภาวะผู้นำมีความแตกต่างในเรื่องของอำนาจ โดยอำนาจทางการจัดการมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร แต่อำนาจทางภาวะผู้นำมาจากตัวบุคคล คือ ความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2545) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของภาวะผู้นำว่าประกอบด้วย สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สำหรับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คมกฤษ พรหมฉิน (2560) อธิบายว่า เป็นกระบวนการกำหนดทิศทาง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ วารุณี กังหมิง (2559) เน้นความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมนสิชา ธรรมรักษ์ (2561) ได้ให้ความสำคัญกับการใช้อิทธิพลของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์อนาคต และการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนเกศรา สิทธิแก้ว (2558) ได้เน้นเรื่องการใช้อิทธิพลของผู้นำในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอ สามารถสังเคราะห์ได้ว่า ภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงเพียงการมีตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่เท่านั้น รวมถึงความสามารถในการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และการมีอิทธิพลให้ผู้ตามเกิดความคล้อยตามโดยความเต็มใจ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำไม่ได้มีเพียงคุณสมบัติส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ปุณณวัศม์ พนิชยศิริ (2567) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความยืดหยุ่น ความสามารถในการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และความมุ่งมั่น

นอกจากนี้ เกศรา สิทธิแก้ว (2558) ได้อธิบายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดวิส และเดวิส ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ 1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการปรับสมาชิกให้เข้ากับองค์การ และความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อสถานการณ์ และ 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย การเป็นผู้ไม่พึงพอใจกับสภาพปัจจุบัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นสูง และมีภาวะผู้นำที่ฉลาดและมีสติปัญญาในการตัดสินใจ

ในขณะที่ ญัฐนันท์ธร เอี่ยมแทน (2559) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin (2017) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ การมีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ และการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับวารุณี กังหมิง (2559) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

ชาญชัย อาจินสมการย์ (2541) ได้จำแนกแบบผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ 1. ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตนเอง มุ่งเน้นผลงานมากกว่าคน ซึ่งเหมาะสมในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น 2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ ซึ่งช่วยเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน และ 3. ผู้นำแบบตามสบาย หรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) เป็นผู้นำที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งอาจเกิดผลดีหากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง

จากการศึกษาบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความสามารถหลายด้านที่ผสมผสานกัน ทั้งด้านการจัดการและคุณลักษณะเฉพาะตัว โดยเฉพาะความสามารถในการกำหนดทิศทางและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้นำภาครัฐมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถพัฒนานวัตกรรมและบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ แต่ในบริบทของการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมักจะช่วยสร้างความยั่งยืนและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีกว่า

ลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ

ลักษณะของภาวะผู้นำมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามบริบทและสถานการณ์ Schermerhorn (2005) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการและมีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) ซึ่งเกิดจากบุคคลที่ไม่ได้ถูกแต่งตั้งแต่มีความสามารถพิเศษหรือลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสามารถใช้ทั้งภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ นอกจากนี้ Bateman (2004) ยังได้จำแนกภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแล (Supervisory Leadership) ซึ่งมีพฤติกรรมแบบชี้แนะและสนับสนุน และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ซึ่งมุ่งเน้นการให้เป้าหมายและแนวทางแก่องค์กรในระยะยาว

ในส่วนของคุณลักษณะของผู้นำ พระครูสุตวรธรรมกิจ (เต็ม โสภโณ) (2561) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้สติปัญญาเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น บุคลิกภาพดี ทักษะในการสื่อสาร และภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ในขณะที่ DuBrin (2017) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะทั่วไปและที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความไว้วางใจ

ได้ มีลักษณะเด่น ชอบเข้าสังคม มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม และมีอารมณ์มั่นคง คุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ตาม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

บทบาทของภาวะผู้นำมีความหลากหลายตามสถานการณ์และบริบทขององค์กร รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) ได้อธิบายว่าผู้นำที่ดีขององค์การควรมีบทบาทเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี และเป็นนักเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ในขณะที่ Stephen (2009) ได้อธิบายบทบาทภาวะผู้นำในการบริหารตามแนวคิดของมินท์ซ์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2. บทบาทด้านสารสนเทศ และ 3. บทบาทด้านการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ ผู้แก้ปัญหา ผู้จัดสรรทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง บทบาทเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนและความท้าทายในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรสมัยใหม่

เมื่อพิจารณาลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีทั้งทักษะการบริหารจัดการและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม โดยสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์ ทั้งการเป็นผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงติดตามดูแลและเชิงกลยุทธ์ได้อย่างลงตัว ความท้าทายของผู้นำในยุคปัจจุบันคือการสร้างสมดุลระหว่างบทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสารสนเทศ และด้านการตัดสินใจ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในงานบริหาร

เครื่องมือและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาแนวทางยุทธศาสตร์ เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภัทรจิต จุมพล กอชโซล (2564) ได้แบ่งเครื่องมือและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ประการด้วยกัน คือ 1. การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ในส่วนของการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยด้านศิลป์ ด้านศาสตร์ และด้านประสบการณ์ โดยด้านศิลป์ประกอบด้วยการใช้แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ตรรกะ หลักการบริหารจัดการ แนวคิดริเริ่มและนวัตกรรม การรวบรวมความเห็น และมุมมองที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาแนวโน้มนโยบายที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ด้านศาสตร์เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวางแผน การติดตามประเมินผลแผน เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการเรียนรู้ การคาดการณ์ จินตนาการ และการเปรียบเทียบ จัดลำดับ ส่วนด้าน

ประสบการณ์ประกอบด้วยการนำภูมิปัญญาและองค์ความรู้องค์กรและสังคมมาใช้ รวมถึงความรู้ความชำนาญ การเมืองอย่างมีส่วนร่วม และปรีชาญาณ

สำหรับการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ มีเครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายเพื่อเข้าใจทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ได้แก่ SWOT Analysis ที่วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค PESTLE Analysis ที่วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิติการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม QUEST Analysis ที่เป็นเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว BCG Matrix ที่ใช้วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจ โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์ และ Delphi Technique ที่เป็นวิธีการพยากรณ์และตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายคน

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) จากนักวิชาการหลายท่าน อาทิ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) อธิบายที่มาของคำว่า Strategy ซึ่งหมายถึง การนำทางให้องค์กรโดยรวม Samuel (1983) มองว่ากลยุทธ์คือชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการ Certo & Peter (1991) ให้นิยามว่ากลยุทธ์คือวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Fidler & Lussier (2002) มองว่ากลยุทธ์เป็นทิศทางและขอบข่ายขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จ

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน โดยผสมผสานระหว่างหลักการ ทฤษฎี เทคนิควิธีการ และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างครอบคลุม ทำให้สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

แนวทางพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ปุณณรศมี พณิชยศิริ (2567) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและความพยายาม โดยผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ผ่านหลายช่องทาง เช่น การเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมอบรมสัมมนา การศึกษาหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง การอ่านหนังสือ โค้ชชิ่ง การปฏิบัติจริง และการรับ Feedback เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

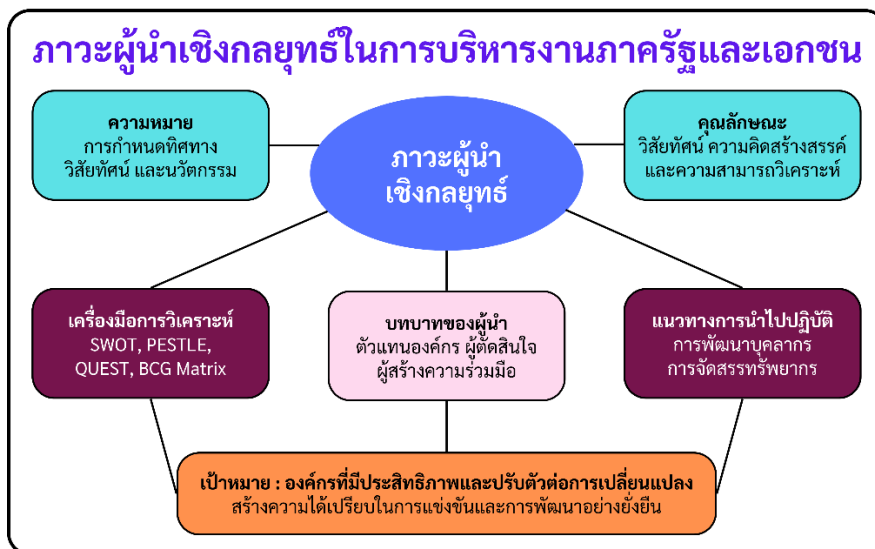
ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ (ม.ป.ป.) ได้อธิบายว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่มีการกำหนดงาน เวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และตัวชี้วัด โดยความสำเร็จขึ้นอยู่กับระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรที่มีความสามารถ และ 2. งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องรู้ว่ามิงานใดในความรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำ และควรทำอย่างไรให้บรรลุผล

ผู้บริหารต้องมีทักษะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 2. ทักษะการบริหารทรัพยากรที่จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานและโครงการ 3. ทักษะการกำกับดูแลที่มีระบบติดตามและควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ และ 4. ทักษะการจัดองค์การที่สามารถสร้างองค์กรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้

วันวิศาร์ บรรเทา (2564) ได้นำเสนอแนวทางพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จด้วยคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 ประการ ได้แก่ 1. ความฉลาด (Intelligence) ที่ผู้นำต้องมีความรู้และสติปัญญาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม 2. วุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) ที่ผู้นำต้องสนใจสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ 3. แรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ที่ผู้นำต้องมีแรงขับที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง และ 4. เจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ที่ผู้นำต้องตระหนักว่าความสำเร็จเกิดจากความร่วมมือของทีม

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งการพัฒนาตัวผู้นำเองและการสร้างระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองของผู้นำผ่านการเรียนรู้และการฝึกฝนจริงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขณะเดียวกัน การมีทักษะสำคัญทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ การบริหารทรัพยากร การกำกับดูแลและการจัดองค์การ รวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้นำสามารถแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การพัฒนาผู้นำและการสร้างระบบที่สนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

ไดอะแกรมนี้แสดงภาพรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานภาครัฐและเอกชนได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบสำคัญห้าประการ คือ ความหมาย คุณลักษณะ เครื่องมือการวิเคราะห์ บทบาทของผู้นำ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่บูรณาการศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกันเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเป็นมากกว่าเพียงการมีตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ทางการ แต่หมายถึงความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ และขับเคลื่อนองค์กรผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย เช่น SWOT PESTLE QUEST และ BCG Matrix ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีคุณลักษณะสำคัญทั้งวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการวิเคราะห์ รวมถึงสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทได้ตามสถานการณ์ ทั้งการเป็นตัวแทนองค์กร ผู้ตัดสินใจ และผู้สร้างความร่วมมือ นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยทั้งการพัฒนาบุคลากรและการจัดสรรทรัพยากรอย่าง

เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดคือการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งองค์กรภาครัฐที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะและภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการสร้างกำไรและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแม้จะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ต่างต้องเผชิญกับความท้าทายร่วมกันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทั้งภาครัฐและเอกชนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเป็นแนวคิดที่บูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการกำหนดทิศทางองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและวางแผนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบเพื่อเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยทั้งการเรียนรู้ทางทฤษฎีและการฝึกฝนจากประสบการณ์จริง รวมถึงการรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ผู้นำต้องมีทักษะสำคัญทั้งด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ การบริหารทรัพยากร การกำกับดูแล และการจัดองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต้องผสมผสานระหว่างการวางแผนที่ดี การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ. (2557). ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่. *วารสารบริหารการศึกษามศว*, 10(18), 43-51.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2543). *พฤติกรรมผู้นำในองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เกศรา สิทธิแก้ว. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของจังหวัดสมุทรสาคร* (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจารย์. (2541). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.
- ณัฐธินิชา สังข์ศิลป์เลิศ และศุทธิพงศ์ ภูวรัชวรานนท์ (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสงขลา เขต 1. *วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 3(1), 59-63.
- ณัฐนันท์พร เอี่ยมแพน. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 5* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรีดี นุกุลสมปรารถนา. (2564). *คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)*. สืบค้น 16 มีนาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/7wRrD>
- บุญญรัตน์ พณิชยศิริ. (2567). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์: กุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร*. สืบค้น 16 มีนาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/H3Ppg>
- พระครูสุตวรธรรมกิจ (เดิม โสภโณ). (2561). ภาวะผู้นำเชิงพุทธในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารวิชาการธรรมทศน์*, 18(3), 225-234.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2545). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ:ธรรมสภา.
- ภัทรจิต จุมพล กอชโซล. (2564). *เครื่องมือในการพัฒนาแนวทางทางยุทธศาสตร์*. สืบค้น 16 มีนาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/zaZEs>
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือข่ายมหาวิทยาลัย* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- _____. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วันวิศาข์ บรรเทา. (2564). *อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสำนักงาน พัฒนาชุมชนกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วารุณี กังหมิง. (2559). *สมรรถนะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดสมุทรสาคร* (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล). นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ. (ม.ป.ป.). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. สืบค้น 16 มีนาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/32iR6>
- อานันท์ ปันยารชุน. (2545). *มุมมองนายอานันท์*. กรุงเทพฯ: บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน).
- Bateman, T. S. (2004). *Management: The new competitive landscape* (6th ed.). USA: McGraw-Hill.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and applications* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill.
- DuBrin, A. J. (2017). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Fidler, D. & Lussier, R. N. (2002). *Management of organizations: A strategic approach*. USA: McGraw-Hill.
- Samuel, P. (1983). *Strategic management for public services*. Switzerland: The International Labour Office.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8th ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Stephen, R. (2009). *Management* (10th ed.). USA: Prentice-Hall.