

การจัดการชุมชน : มโนทัศน์และทฤษฎีที่จำเป็นต้องทบทวน

**COMMUNITY MANAGEMENT: CONCEPTS AND THEORIES NEEDING
TO BE REVIEWED**

ดร.อุทัย ปริญญาสุทธินันท์

อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ

การจัดการชุมชนกับมโนทัศน์ความยั่งยืนนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ ทว่ามีมานานแล้วหากต่างกันเพียงในแง่ของรูปแบบและกลไกที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทและเงื่อนไขของชุมชนนั้น ๆ อย่างไรก็ตามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะศาสตร์แห่งการจัดการ เช่นนี้จึงถือเป็นความท้าทายของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนที่จำเป็นต้องบูรณาการความรู้ท้องถิ่นและความรู้สมัยใหม่เข้าด้วยกัน ดังนั้นการทบทวนบางมโนทัศน์และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายสาธารณะ วิสาหกิจชุมชน หรือสวัสดิการชุมชน โดยประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจักได้ปรับปรุงชุดความรู้ของตนให้มีความร่วมสมัย ทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

คำสำคัญ : การจัดการชุมชน มโนทัศน์และทฤษฎี การทบทวน

ABSTRACT

Community management and its sustainable concepts are not new. On the contrary they have been around for so long but with forms and mechanisms specific to particular communities in terms of context and conditions. However, the dynamics of social change occurs rapidly, particularly in the science of management. Therefore, it is challenging for those involved in community management who need to integrate local knowledge into modern knowledge. These are challenging to community management at present. Thus, reviewing some concepts and theories concerning community management in terms of management, strategic management, knowledge management, organization development, leadership, public policy, community enterprise or community welfare is necessary for stakeholders involved in community management to learn and understand in order to improve their own knowledge series and to keep it contemporary, it can enhance their ability in integrating sciences appropriately.

Keywords: Community Management, Concepts and Theories, Review

บทนำ

สังคมไทยได้ให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นสะพานไปสู่ความยั่งยืนเสมือนว่ากระบวนการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเป็นแนวทางการจัดการที่ดีที่สุด ทว่าต้องไม่หลงลืมด้วยว่าสังคมอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นพลวัตสูง โดยที่ความสำเร็จ ความเข้มแข็ง และความยั่งยืนจะดำรงอยู่ได้เพียงช่วงเวลาหนึ่ง

เท่านั้น เมื่อถึงอีกช่วงเวลาหนึ่งก็ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้มากน้อยเพียงใด กระนั้นข้อพึงตระหนักที่สำคัญต่อกระบวนการจัดการที่พอจะช่วยคลี่คลายสถานการณ์เหล่านี้ได้นั้นคือ “ความต่อเนื่อง” ทั้งนี้ความต่อเนื่องดังกล่าวควรอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้ที่เกิดจากการทบทวนบทเรียน

และประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างรอบด้านเพื่อเอื้อต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการที่สอดคล้องกับบริบทและเงื่อนไขของชุมชนในช่วงเวลานั้นๆ โดยนัยนี้การจัดการจึงต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา หากการจัดการในกิจกรรมใดๆ ไม่มีความต่อเนื่อง ถูกละทิ้ง ขาดการสานต่อ หรือขาดการพัฒนาปรับปรุงย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวหรือล่มสลายของชุมชน ดังที่จาเร็ด ไดมอนด์ (2552) ได้สะท้อนตัวอย่างชุมชนในอดีตที่ล่มสลายเพียงเพราะไม่สามารถจัดการชุมชนหรือสังคมของตนได้ โดย “ความล่มสลาย” ในที่นี้หมายถึง การเข้าสู่ภาวะตกต่ำที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด แม้แต่ความล้มเหลวในการจัดการปัญหาเพียงด้านใดด้านหนึ่งก็อาจนำไปสู่ความล่มสลายได้ นั่นเพราะทุกอย่างล้วนเชื่อมโยงกัน หรือแม้บางชุมชนที่เคยรุ่งเรือง หรือได้ชื่อว่าเป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ ทว่าท่ามกลางปัญหาต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมที่ค่อยๆ กัดกร่อนชุมชน ที่สุดชุมชนเหล่านั้นก็อาจเข้าสู่ภาวะถดถอยหรือล่มสลายหากขาดการพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2556) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการที่ต้องมีความต่อเนื่อง โดยอธิบายว่าหากขาดความต่อเนื่องแล้วก็ทำให้เชื่อได้ว่าความสำเร็จ ความเข้มแข็ง และความยั่งยืนที่เคยเกิดขึ้นจะค่อยๆ ถูกลดคุณค่าและเลือนหายไปทีละเล็กละน้อย

จากที่กล่าวมาข้างต้นการจัดการชุมชนล้วนมีเป้าหมายอยู่ที่การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืน ทั้งนี้การจัดการในบริบทต่างๆ ย่อมเกี่ยวข้องกับคนในบทบาทที่แตกต่างกันในการร่วมนำพาชุมชนไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ดังที่พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2551) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนความยั่งยืน หนึ่ง ชุมชนกับการจัดการนั้นมีมาตั้งแต่ยุคอดีตและได้วิวัฒนาการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยชุมชนได้จัดระบบการจัดการชุมชนที่มีกลไกหรือกลยุทธิ์ต่างๆ ไว้อย่างแยบยลและรอบด้าน ทั้งด้านการปกครองท้องถิ่น ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการคลังท้องถิ่น ฯลฯ

ทั้งยังกล่าวได้ว่าการจัดการชุมชนกับมโนทัศน์ความยั่งยืนนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ ทว่ามีมานานแล้วโดยสะท้อนผ่านชุดความรู้ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละชุมชนโดยเฉพาะในแง่ของรูปแบบและกลไกที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทและเงื่อนไขของชุมชนนั้นๆ ที่เรียกว่า “ปรัชญาชาวบ้าน” หรือ “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” ซึ่งพัชรินทร์ สิริสุนทร (2556) ได้อธิบายว่าชุดความรู้เหล่านี้มีมาเนิ่นนานเนื่องจากมนุษย์ทุกสังคมมีปรัชญาของตนเอง อย่างไรก็ตามได้กล่าวแล้วว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะความรู้ที่มีการ

พัฒนาไปอย่างรวดเร็วภายหลังที่ได้มีการพัฒนาในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสำคัญ เช่นนี้การจัดการชุมชนจึงต้องมีพลวัตการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ทั้งยังต้องมีการบูรณาการความรู้ทั้งความรู้ท้องถิ่นและความรู้สมัยใหม่เข้าด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้นในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพจากชุมชนชนบทเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท หรือชุมชนเมืองที่ใช้การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นมโนทัศน์หลักในการพัฒนาจนชุมชนมีการขยายตัวในด้านนี้อย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ถือเป็นความท้าทายต่อการจัดการชุมชนในปัจจุบัน ขณะเดียวกันก็มีชุดความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนเกิดขึ้น ดังนั้นการทบทวนมโนทัศน์และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำ นโยบายสาธารณะ วิสาหกิจชุมชน หรือสวัสดิการชุมชน โดยประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเพื่อจักได้ปรับปรุงชุดความรู้ของตนให้มีความร่วมสมัย ทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

การจัดการ/การบริหาร/การบริหารจัดการ

การจัดการ การบริหาร การบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่ดี คำเหล่านี้ยังมีความสับสนกันอยู่บ้างในประเด็นความแตกต่าง เช่นนี้จึงจำเป็นต้องทบทวนให้เข้าใจในเบื้องต้นด้วย โดยที่การบริหารนิยมใช้ในภาครัฐ ขณะที่การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชน ส่วนการบริหารจัดการนิยมใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้การบริหารจัดการที่ดีนิยมใช้ในภาครัฐ ขณะที่การกำกับดูแลกิจการที่ดีนิยมใช้ในภาคเอกชน ทว่าภาคชุมชนยังไม่พบการกำหนดใช้คำที่อธิบายถึงการจัดการหรือการบริหารไว้อย่างเฉพาะเจาะจง มีเพียงคำว่า “ชุมชนจัดการตนเอง” ซึ่งเป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไป อีกทั้งผู้เขียนเห็นว่าภาคชุมชนเป็นหน่วยทางสังคมขนาดเล็ก จึงควรอนุโลมให้ใช้ “การจัดการชุมชน” ได้ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชุมชนจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในการจัดการ การบริหาร การบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่ดีด้วย

การจัดการ การบริหาร และการบริหารจัดการ

ความแตกต่างระหว่าง “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีดังนี้ ประการแรก การบริหารนิยมใช้ในภาครัฐซึ่งเป็นการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ขณะที่การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชนซึ่งเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นการกำหนดนโยบายและแผน ขณะที่การจัดการเป็นการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติ ประการที่สอง การบริหารเป็นการจัดสรรทรัพยากร ขณะที่การจัดการเป็นการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกิจกรรมสนับสนุน ขณะที่การจัดการเป็นกิจกรรมพื้นฐาน และประการที่สาม “การบริหารจัดการ” (Management administration) มักนิยมใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการจึงเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างการบริหารภาครัฐและ การจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน (วิรัช วิรัช นิภารมณ, 2551; สุชาติ ฅน หนองคาย, 2552; สมคิด บางโม, 2555) ทั้งนี้การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการมีมานานแล้ว ทว่าหากกล่าวถึงจุดเริ่มต้นของแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ก็มักเฉพาะเจาะจงไปที่แนวคิดของ Frederick W. Taylor ซึ่งได้นำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการ จนทำให้การจัดการได้รับการศึกษาอย่างจริงจังและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

แม้ทำความเข้าใจในประเด็นการจัดการและการบริหารแล้ว ทว่ายังมีอีกแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และการบริหารนั่นคือ การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งปัจจุบันมีการกล่าวถึงและนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐ

การบริหารจัดการที่ดี

“การบริหารจัดการที่ดี” (Good governance)

ยังเป็นกระบวนการที่ดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ประชาชนต้องการ การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้นโดยลดการควบคุมของราชการส่วนกลาง การเรียกร้องความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร การวัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทน การตระหนักถึงความสำคัญของการจัดให้มีทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย และการเปิดกว้างให้มีการแข่งขันโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการดำเนินงาน (วิภาส ทองสุทธิ, 2551; นคร เสรีรักษ์ และคณะ, 2556) ขณะที่ภาคเอกชนก็ได้นำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาถือปฏิบัติเช่นเดียวกันโดยเรียกว่า “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good corporate governance) (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2553) ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และ

ตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสีย ยิ่งไปกว่านั้นด้วยเหตุที่การบริหารจัดการที่ดีมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่น สังคม และประเทศโดยรวมอย่างเห็นได้ชัด จึงเป็นผลให้มีการกำหนดบทบัญญัติแห่งรัฐเพื่อหนุนเสริมการขับเคลื่อนดังกล่าวให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในที่นี้หมายความว่าพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๐ ตอนที่ ๑๐๐ ก วันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๔๖

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยเป็นการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จ ดังนั้นการจัดการจึงเป็นกิจกรรมพื้นฐานซึ่งนิยมใช้ในภาคเอกชน ขณะที่การบริหารเป็นการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและแผน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกิจกรรมสนับสนุนซึ่งนิยมใช้ในภาครัฐ ส่วนการบริหารจัดการเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดการบริหารและการจัดการเข้าด้วยกันจึงนิยมใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน อย่างไรก็ดีโมทัศน์การจัดการได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับภาคประชาชนมากขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้ทฤษฎีการจัดการจำแนกเป็น ช่วงแรก สำนักคลาสสิก ได้แก่ การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ การจัดการโดยใช้หลักการบริหาร ศาสตร์แห่งการบริหาร และทฤษฎีระบบราชการ ช่วงที่สอง ทฤษฎีการจัดการสำนักพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ แนวทางมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีองค์การร่วมสมัย แนวทางการจูงใจมนุษย์ และทฤษฎีปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ และช่วงที่สาม ทฤษฎีการจัดการสำนักสมัยใหม่ ได้แก่ แนวทางเชิงระบบ และแนวทางเชิงสถานการณ์ ขณะที่การบริหารจัดการที่ดีเป็นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนโดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสีย

การจัดการเชิงกลยุทธ์

“กลยุทธ์” (Strategy) เป็นแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างไปจากคู่แข่งซึ่งผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับระหว่างทรัพยากรในองค์การและ

ความสามารถหลักขององค์กรการ รวมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย ขณะที่ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic management) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (พิบูล ที่ปะปาล, 2551; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551; ฅัญญพันธ์ เขจรนันท์, 2552; สุธาใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556) ทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากการจัดการโดยทั่วไปดังนี้ ประการแรก เป็นการตัดสินใจที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประการที่สอง เป็นการใช้ทรัพยากรและความสามารถหลักขององค์กร ประการที่สาม เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ประการที่สี่ เป็นการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ประการที่ห้า เป็นอนาคตขององค์กรในระยะยาว และประการที่หก เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

ด้วยเหตุที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรค เช่นนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดประเด็นซึ่งถือเป็นหลักการหนึ่งของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เนื่องจากการกำหนดประเด็นช่วยให้การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นไปอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนด “ประเด็นหลัก” ยิ่งกำหนดได้ถูกต้องมากเท่าใด ยิ่งทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานหรือธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ ซึ่งรูปแบบที่นิยมใช้กันนั้นคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน สิ่งเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้องค์กรสามารถสร้าง “โอกาส” และลด “อุปสรรค” ในการดำเนินงาน ทั้งยังช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และตามความเป็นจริง ขณะที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งสภาพแวดล้อมตามหน้าที่และสภาพแวดล้อมตามห่วงโซ่คุณค่า สิ่งเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้องค์กรสามารถสร้าง “จุดแข็ง” และลด “จุดอ่อน” ในการดำเนินงาน ที่สุดท้ายให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม (เขมมารี รักชูชีพ, 2551; พิบูล ที่ปะปาล, 2551; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551; ฅัญญพันธ์ เขจรนันท์,

2552; เรวดีร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และ คณะ, 2554; สุธาใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งแสวงหาแนวทางหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสในอนาคต ทั้งนี้สิ่งสำคัญนั้นคือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการในลักษณะ “เชิงรุก” มากกว่า “เชิงรับ” และ “การรูก่อน” ย่อมเป็น “การกำหนดเกมก่อน” ซึ่งหมายความว่าความถึงการช่วงชิง การนำเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรในระยะยาว ขณะที่การวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่องค์กรใช้เพื่อประเมินสถานการณ์และนำไปสู่ การกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งยังสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรคมาจับคู่กันในรูปแบบของ TOWS matrix ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นั้นสามารถนำมาจับคู่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้

การจัดการความรู้/องค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องและควรกล่าวถึงนั้นคือ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้

ความรู้แต่ละประเภทมีที่มาแตกต่างกันจึงต้องการการจัดการที่แตกต่างกันด้วย โดยทั่วไปมักแบ่งประเภทของความรู้ไว้ดังนี้ ประเภทแรก ความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย ต้องใช้เวลาและต้นทุนโดยเฉพาะทักษะ งานฝีมือ และการคิดเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ และประเภทที่สอง ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ผ่านวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี หรือคู่มือ ทั้งนี้ยังมีความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลมากเท่าใด การถ่ายทอดความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงมักเรียกความรู้ประเภทนี้ว่า “ความรู้แบบนามธรรม” ขณะที่ความรู้ที่ชัดแจ้งมักถ่ายทอดและแบ่งปันได้ง่าย จึงเรียกว่า “ความรู้แบบรูปธรรม” ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภท

นี่เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (ณัฐนา พวงทอง, 2552; ประสิทธิ์ชัย พิบุลรัตน์, 2552; จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2553) ดังนั้นองค์การจึงต้องมี “การจัดการความรู้” (Knowledge management: KM) ด้วยเหตุผลดังนี้ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้น ประการที่สอง การลดขนาดขององค์การเป็นผลให้เกิดการลดจำนวนพนักงานพร้อมกับการสูญหายไปของความรู้ที่ติดตัวพนักงานเหล่านั้น และประการที่สาม ความต้องการสินค้าและบริการมีลักษณะสลับซับซ้อนมากขึ้น หากไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบแล้ว การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวย่อมเป็นไปได้ยาก

องค์การแห่งการเรียนรู้

ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับถึงความจำเป็นที่มีต่อองค์การ ทว่ายังคงจำกัดอยู่ในวงแคบ กระทั่ง Peter M. Senge (อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2557) ได้กล่าวถึง “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวคิดในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเป็นที่นิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนปัจจุบัน โดยรายละเอียดมีดังนี้ ประการแรก บุคคลที่สนใจใฝ่รู้ (Personal mastery) เป็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ซึ่งบุคคลจะมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวและลงมือกระทำอย่างสร้างสรรค์ ประการที่สอง ตัวแบบความคิด (Mental model) เป็นแบบแผนความคิดที่สั่งสมมาจากประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลสามารถเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ประการที่สาม การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติร่วมของบุคคลในองค์การให้สามารถมองเห็นภาพรวมและความต้องการมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สี่ การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะที่ทีมงานซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ และประการที่ห้า การคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นความสามารถของบุคคลในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างมีเหตุผล โดยเริ่มมองจากระบบใหญ่ก่อนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวม จากนั้นจึงมองระบบย่อยเพื่อนำไปสู่การวางแผนดำเนินงานในส่วนย่อยต่างๆ ให้แล้วเสร็จทีละส่วน ทั้งนี้การ

สร้างวินัยเหล่านี้มีหลักสำคัญ อยู่ที่ว่านำไปปฏิบัติของบุคคลกลุ่ม และองค์การอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ บดินทร์ วิจารณ์ (2550) ยังได้รวบรวมความเห็นของนักวิชาการที่อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างน่าสนใจเช่นกันดังนี้ David A. Gavin ซึ่งระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ด้วยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากการมีความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ และ Michael J. Marquardt ที่เน้นย้ำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต และมีการสอนสมาชิกให้มีกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การทั้งจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีมุมมองเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอยู่บ้าง ทว่าก็มีเป้าหมายสุดท้ายเหมือนกันนั่นคือการเรียนรู้ทั้งที่เป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (นิตี รัตนปริชาเวช, 2552; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ เพ็ญภา ประภาวัต, 2552)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล และในเอกสารหรือความรู้ที่ชัดเจนแล้วนำมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้การจัดการความรู้ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน และมีความต่อเนื่องโดยเริ่มจากการสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ ตามลำดับ ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การเพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน ทั้งยังส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมซึ่งจะทำให้้องค์การมีความเข้มแข็งและพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาองค์การ

ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นเหตุให้องค์การจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำ “การพัฒนาองค์การ” (Organization development: OD) มาใช้เพื่อให้้องค์การก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้การพัฒนาองค์การ

มักเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ ประการแรก การมีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ แม้ว่าเทคนิคการพัฒนางานที่ได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับศาสตร์การบริหารอื่นๆ แล้วก็ตาม ประการที่สอง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้สมาชิกในองค์กรได้มีความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพอย่างต่อเนื่อง และประการที่สาม การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งยังมีการสร้างนวัตกรรมองค์กรอีกด้วย (บดินทร์ วิจารณ์, 2550; ฅัญญูพันธ์ เขจรันนทน์, 2551; นิตินันท์ วิชาเวช, 2552; จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2553; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556; พยัต วุฒิรงค์, 2557) ดังนั้นการพัฒนางานจึงเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานและต้องบูรณาการความรู้ความสามารถ สิ่งสำคัญนั้นคือ การยอมรับว่าการพัฒนางานเป็น “พันธกิจขององค์กร” ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องให้ความร่วมมือจึงจะดำเนินการได้ด้วยดี

อนึ่ง การพัฒนางานไม่ว่าจะเลือกใช้รูปแบบใดก็ตาม ต่างก็มีเป้าหมายมุ่งไปที่การแก้ปัญหาและพัฒนาศักยภาพขององค์กรซึ่งขั้นตอนสำคัญนั้นคือการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กรและการกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนางานกับสมาชิกในองค์กร จากนั้นที่ปรึกษาการพัฒนางานจะเริ่มทำการแทรกแซงระบบขององค์กรด้วยการเข้าไปปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กร และใช้กิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมและการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาคือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานซึ่งช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ในที่สุด ทั้งนี้การนำเทคนิคการพัฒนางาน (OD intervention) ไปปฏิบัติจะมีความสำคัญเนื่องจากเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนางานซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการสื่อสาร และมีความสามารถในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม (สุนันทา เลาหมื่นทนต์, 2550; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556; จิตติ รัตมีธรรมโชติ, 2558)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนางานเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนซึ่งใช้เวลานานโดยเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลงก่อน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำ

เทคนิคการพัฒนางานมาใช้ และการประเมินผล เผื่อระวังและรักษาเสถียรภาพ ตามลำดับ ขณะที่เทคนิคการพัฒนางานเป็นอีกประเด็นที่ที่ปรึกษาการพัฒนางานต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ แม้จะเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานด้วยความตระหนักถึงข้อท้าทายต่อการพัฒนางานเป็นอย่างดีก็ไม่ได้หมายความว่า การพัฒนางานจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เสมอไปทั้งสาเหตุจากข้อจำกัดของเทคนิคการพัฒนางานและข้อบกพร่องในการนำไปใช้งาน

ภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” (Leadership) เป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้บุคคลอาจมีภาวะผู้นำเนื่องจากดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์กร แต่ “ผู้นำ” (Leader) ทุกคนก็อาจไม่ได้เป็น “ผู้จัดการ” (Manager) และผู้จัดการทุกคนก็อาจไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าผู้จัดการจะเป็นตำแหน่งที่องค์กรได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการที่เรียกว่า “ผู้นำที่เป็นทางการ” แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วยังมี “ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ” ที่มีภาวะผู้นำและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการให้พบเห็นได้ทั่วไป ดังนั้นผู้จัดการจึงเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางให้ได้ไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเต็มใจหรือไม่ ขณะที่ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผู้ตามเต็มใจที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางดังกล่าว นอกจากนี้ผู้จัดการมักมีหน้าที่ควบคุมให้บุคคลปฏิบัติงานประจำด้วยดี ขณะที่ผู้นำมักมีหน้าที่กำหนดนโยบายแล้วมอบให้บุคคลอื่นนำไปปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมาย (กวี วงศ์พูน, 2550; ฅัญญูพันธ์ เขจรันนทน์, 2551; ทองใบ สุดชาติ, 2551; ฅัญญู ศรีทอง, 2552; เนตร พิณผา ยาวีราช, 2552; พิชายา พันธ์แพ, 2554; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนั้นผู้นำจึงแตกต่างจากผู้จัดการโดยเฉพาะในประเด็นการกำหนดนโยบายและความเต็มใจในการรับนโยบายไปปฏิบัติของผู้ตามในองค์กรนั้นๆ

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักใช้อำนาจและสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามที่ต้องการโดยไม่

คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีผู้ต่อต้านมากเนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่พอใจและความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ จนก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ให้ความร่วมมือ ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปตรงข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์การจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือเกิดความประหลาดใจในหมู่สมาชิกเนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การต่อต้านมีน้อย และประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบเนื่องจากได้วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามาร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง กระนั้นก็อาจได้รับการต่อต้านจากบุคคลอยู่บ้างแต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ ทั้งนี้การวางแผนเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคิดเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานและสื่อสารกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลาและทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน (สุนันทา เลานันทน์, 2550; ฅัญฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2551; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553; พิชยา ภาพ พันธุ์แพ, 2554; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556; สมบูรณ์ วรคุณากุล และ เสน่ห์ จุย์โต, 2556; ศิรินาถ ราชคำ และ คณะ, 2557)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์การที่ยังคงสภาพการจัดกาให้เป็นที่ยอมรับได้นั้น ล้วนผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงมาแล้วทั้งสิ้น โดยสิ่งสำคัญก็คือการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ ซึ่งยังผลให้การดำเนินการในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างสัมพันธ์กันทั้งการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยระหว่างการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนต้องมีการทบทวนข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมารับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงวางแผนการเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นโยบายสาธารณะ

“นโยบายสาธารณะ” (Public policy) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ในสมัยก่อนอาจเรียกว่า “กฎ ระเบียบ หรือกติกาของชุมชน” ซึ่งหัวหน้าชุมชนเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกของชุมชนได้ยึดถือและปฏิบัติตามทั้งนี้เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน หากไม่มีกฎระเบียบแล้วมนุษย์ย่อมอยู่ร่วมกันอย่างไม่มีความสุขเนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์รักที่จะทำในสิ่งที่สร้างความสุขให้แก่ตนเองและพวกพ้อง ซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจไปละเมิดสิทธิของผู้อื่นหรือขัดแย้งกับผู้อื่นได้ ทั้งนี้กฎ ระเบียบ หรือกติกาของชุมชนเหล่านั้นเป็นนโยบายสาธารณะ หรือ “นโยบาย” ในภาษาพูดซึ่งไม่เฉพาะเจาะจงว่าเรื่องที่สนทนากจะเกี่ยวข้องกับ “ภาครัฐหรือภาคเอกชน” ในทางตรงกันข้ามหากเป็นนโยบายสาธารณะมักเฉพาะเจาะจงว่าเป็นเรื่องของ “ภาครัฐ” มิใช่เรื่องของ “ภาคเอกชน” (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550; ศุภชัย ยาวะประภา, 2554; สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2554; ธนยวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และ อนุรัตน์ อนันทนาธร, 2555; มยุรี อนุমানราชชน, 2556) ดังนั้นนโยบายสาธารณะจึงหมายถึงความถึงสิ่งเหล่านี้ ประการแรก เป็นกิจกรรมของรัฐที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ประการที่สอง เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อคนหมู่มาก และประการที่สาม เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและมีความต่อเนื่อง นอกจากนี้พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ยังระบุว่านโยบายเป็นหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่านโยบายสาธารณะเป็นหลักและวิธีการปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อใช้เป็นแนวในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในกิจกรรมของรัฐซึ่งส่งผลกระทบต่อคนหมู่มาก

เช่นนั้นนโยบายสาธารณะจึงมีความสำคัญเนื่องจากเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อคนหมู่มากดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายจึงต้องให้ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการนโยบายสาธารณะซึ่งช่วยทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างการพัฒนา นโยบายสาธารณะได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ ขั้นตอนแรก การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการนโยบายสาธารณะเนื่องจากเมื่อกำหนดนโยบายได้แล้วก็จะนำไปสู่การนำนโยบายไปปฏิบัติจริงต่อไป ขั้นตอนที่สอง การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy implementation) หลังจากที่มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกแล้ว ทางเลือก

ดังกล่าวนั้นก็จะถูกนำไปปฏิบัติโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำเป็นแผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของนโยบายที่ได้กำหนดไว้ และขั้นตอนที่สาม การประเมินผลนโยบาย (Policy evaluation) เมื่อนโยบายสาธารณะถูกนำไปปฏิบัติแล้วระยะหนึ่ง จำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการตามนโยบายว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคประการใดบ้าง นโยบายดังกล่าวควรจะดำเนินการต่อหรือต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประการใด ดังนั้นการประเมินผลนโยบายสาธารณะจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550; ธนวัฒน์ รัตนศักดิ์, 2555)

กล่าวโดยสรุปได้ว่านโยบายสาธารณะเป็นแนวทางปฏิบัติงานของรัฐที่ตัดสินใจให้มีการกระทำหรืองดเว้นการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเนื่องจากส่งผลต่อประชาชนโดยรวมและต้องประกาศให้ประชาชนรับรู้อีกด้วย มักจำแนกประเภทของนโยบายสาธารณะดังนี้ นโยบายบังคับ นโยบายกระจายทรัพยากร นโยบายจัดสรรทรัพยากรใหม่ นโยบายสะสมทุน และนโยบายทางจริยธรรม ทั้งยังจำแนกตัวแบบของนโยบายสาธารณะดังนี้ ตัวแบบสถาบัน ตัวแบบกระบวนการ ตัวแบบกลุ่ม ตัวแบบระบบ ตัวแบบชนชั้นนำ ตัวแบบหลักเหตุผล และตัวแบบส่วนเพิ่ม ขณะที่กระบวนการนโยบายสาธารณะทั้งการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย สิ่งเหล่านี้เชื่อมโยงกันในลักษณะของวงจรนโยบาย ซึ่งจะเวียนกลับเป็นกระบวนการเช่นนี้อีกแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้อาจแตกต่างกันตามปัจจัยนำเข้าหรือบริบทแวดล้อมทางนโยบายที่แตกต่างกัน

วิสาหกิจชุมชน

“วิสาหกิจชุมชน” (Community enterprise) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ชาวบ้านในชุมชนคิดขึ้นมาจากการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันไม่ว่าจะเป็นของกินหรือของใช้ ไม่จำเป็นต้องอาศัยวิธีการผลิตที่ซับซ้อนมากนัก มุ่งหวังเพียงตลาดในชุมชนก่อนในเบื้องต้น เมื่อมีความเป็นไปได้ในทางธุรกิจจึงค่อยขยายไปสู่ตลาดภายนอกชุมชน ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนมีลักษณะใกล้เคียงกับ “ธุรกิจชุมชน” ในประเด็นการซื้อขายสินค้าหรือบริการ และมีความเชื่อมโยงกับ “เศรษฐกิจชุมชน” ในประเด็นอุปสงค์และอุปทานระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิตทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชน ทว่ายังอยู่บนฐานคิดของ “เศรษฐกิจพอเพียง” เลี้ยงตนเองในครอบครัว เมื่อเหลือจึงแบ่งปันให้คนอื่น เมื่อมีความก้าวหน้ามากขึ้นจึงค่อยเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย

พร้อมกับประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อขยายธุรกิจไปสู่ตลาดภายนอกชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2550; ประยงค์ รัตนรงค์, 2551; อารี วิบูลย์พงศ์, 2555; กาญจนา รัตนธีรวิเชียร และ จารุวรรณ ลิ้มปิไพบูลย์, 2557) ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือการจัดการทุนของชุมชนโดยชุมชน และเพื่อชุมชน ทั้งยังใกล้เคียงกับขบวนการ “สหกรณ์” ซึ่งเป็นกิจกรรมทางธุรกิจของสมาชิก โดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก ที่สุดท้ายอาจพัฒนาต่อยอดเป็น “วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม” ได้ ในอนาคตหากมีความพร้อมเพียงพอ

ยิ่งไปกว่านั้นด้วยเหตุที่วิสาหกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน จึงเป็นผลให้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของรัฐเพื่อหนุนเสริมการขับเคลื่อนดังกล่าวให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในที่นี้หมายความว่าถึงพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๒ ตอนที่ ๖ ก วันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๔๘

กล่าวโดยสรุปได้ว่าวิสาหกิจชุมชนเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ชาวบ้านในชุมชนคิดขึ้นมาจากการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันทั้งของกินและของใช้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องอาศัยวิธีการผลิตที่ซับซ้อน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงเป็นเครื่องมือการจัดการทุนของชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชน มักจำแนกเป็นวิสาหกิจชุมชนขั้นพื้นฐานและวิสาหกิจชุมชนขั้นก้าวหน้า ทั้งยังต้องเกี่ยวข้องกับมาตรฐานระบบการจัดการวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มุ่งประเมินระบบการจัดการ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มุ่งประเมินผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้ช่วยยกระดับทั้งคุณภาพการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้พร้อมกับการแข่งขันต่อไป ขณะที่พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ยังช่วยหนุนเสริมการขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อีกด้วย

สวัสดิการชุมชน

“สวัสดิการ” (Welfare) มักถูกเข้าใจในความหมายแคบเนื่องจากรัฐดำเนินสวัสดิการแบบเลือกให้เฉพาะคนยากจนด้อยโอกาสในลักษณะการสงเคราะห์แบบบรรเทาทุกข์ ซึ่งประชาชนที่รวมตัวกันจัดสร้างสวัสดิการภาคชุมชนก็ไม่ได้เรียกสิ่งที่ตนดำเนินการว่าเป็นสวัสดิการ ขณะที่ “สวัสดิการสังคม” (Social welfare) เป็นระบบการจัดสรรและการจัดบริการทางสังคมในระดับโครงสร้างและระดับปฏิบัติการที่จัดการดูแล รักษา ป้องกัน และช่วยเหลือสมาชิกทุกคนในสังคมด้วยสิทธิความเท่าเทียมกันที่จะได้รับการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาคเพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีคุณภาพ

ชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้ ส่วน “รัฐสวัสดิการ” (Welfare state) เป็นแนวคิดที่รัฐใช้ในการจัดบริการทางสังคมให้กับประชาชนด้วยความเสมอภาค ขณะที่ “สวัสดิการชุมชน” (Community welfare) เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยชุมชนบนพื้นฐานของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของคนในชุมชน (กิตติพัฒน์ นนทบุรีมะดุลย์, 2550; กิรติ ยศยิ่งยง, 2550; ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชุกิ, 2552; ระพีพรรณ คำหอม, 2554) ดังนั้นสวัสดิการชุมชนจึงเป็นการสร้างหลักประกันเพื่อความมั่นคงของคนในชุมชน ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย โดยมุ่งไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในชุมชน ทั้งยังสร้างความรู้สึกร่วมกันไปด้วย

ยิ่งไปกว่านั้นด้วยเหตุที่สวัสดิการชุมชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความกินดีอยู่ดีของชุมชน จึงเป็นผลให้มีการกำหนดบทบัญญัติแห่งรัฐเพื่อหนุนเสริมการขับเคลื่อนดังกล่าวให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในที่นี้หมายความว่าพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๑๐๐ ก วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๐

กล่าวโดยสรุปได้ว่าสวัสดิการชุมชนเป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นโดยชุมชนบนพื้นฐานของการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของคนในชุมชน ดังนั้นสวัสดิการชุมชนจึงเป็นการสร้างหลักประกันเพื่อความมั่นคงของคนในชุมชน ทั้งนี้การจัดสวัสดิการชุมชนโดยใช้ฐานทุนเดิมของชุมชนและการจัดสวัสดิการชุมชนที่มีหน่วยงานเข้าไปสนับสนุนต่อยอดจากฐานทุนเดิมของชุมชนได้ทำให้เกิดการตื่นตัวในการจัดสวัสดิการชุมชนที่กว้างขวางขึ้น ส่งผลให้ผู้นำชุมชนต้องหารือร่วมกันที่จะทำให้เกิดกองทุนสวัสดิการชุมชนที่สามารถจัดสวัสดิการได้อย่างครอบคลุมทุกคนและทุกช่วงวัย โดยมีสวัสดิการเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย รวมทั้งยังเกิดแนวทางใหม่เพิ่มขึ้นจากฐานทุนเดิม ขณะที่พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ ยังช่วยหนุนเสริมการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชนในการสร้างความกินดีอยู่ดีของชุมชนอีกด้วย

บทสรุป

ดังที่กล่าวมาเห็นได้ว่าการจัดการชุมชนล้วนมีเป้าหมายของการจัดการอยู่ที่การสร้างเสริมความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งการทำให้เกิดความยั่งยืนได้นั้นต้องมีการจัดการที่มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการ

ชุมชนไปสู่เป้าหมายนั้นคือ “คน” ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคนเหล่านี้จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักและทฤษฎีอันเกี่ยวกับการจัดการ ทั้งนิมโนทัศน์และทฤษฎีการจัดการดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้เข้าใจถึงหลักการจัดการชุมชนได้ในระดับหนึ่ง กระนั้นสิ่งที่ต้องตระหนักถึงอยู่เสมออันนี้คือชุมชนมีความเป็นพลวัตซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและเงื่อนไขของชุมชน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของชุมชนอีกด้วย ดังนั้นชุมชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวหรือปรับทิศทางการจัดการชุมชนเพื่อให้เกิดความกินดีอยู่ดีของชาวบ้านในชุมชนและการพัฒนาชุมชนในหลากหลายด้าน โดยใช้ทุนทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ตลอดจนการรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อดำเนินการทั้งในรูปแบบกลุ่มออมทรัพย์และกลุ่มอาชีพ ทว่าภายใต้กิจกรรมที่หลากหลายเหล่านี้มีหลายชุมชนที่ประสบความสำเร็จ ขณะที่ก็มีอีกหลายชุมชนที่ประสบความล้มเหลวสืบเนื่องจากปัญหาการจัดการเป็นสำคัญ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโฮมสเตย์ที่ให้บริการโดยขาดความตระหนักถึงความยั่งยืนของทรัพยากรชุมชน องค์กรชุมชนที่ขับเคลื่อนโดยขาดหลักการบริหารจัดการที่ดี องค์กรชุมชนที่คำนึงถึงแต่เพียงมูลค่าโดยมองข้ามคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำชุมชนที่ขึ้นนำทิศทางการพัฒนาโดยขาดภาวะผู้นำนโยบายสาธารณะที่ถูกนำไปปฏิบัติโดยขาดความใส่ใจถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย วิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าหรือบริการซ้ำกันโดยไม่สำรวจอุปสงค์ของลูกค้า หรือกลุ่มออมทรัพย์ที่ดำเนินการโดยขาดสำนึกในหลักสวัสดิการชุมชน

เหล่านี้เป็นเหตุผลที่สะท้อนถึงความจำเป็นที่การจัดการชุมชนต้องมีพลวัตด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้หลักการจัดการที่ล้าสมัยจึงต้องถูกคัดกรองออกไป ขณะที่หลักการจัดการที่ยังร่วมสมัยอยู่ย่อมถูกปรับปรุงให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เบียดแทรกขึ้นมาหักล้างมโนทัศน์หรือทฤษฎีเดิมที่มีอยู่ได้สำเร็จ หรือสามารถขยายความมโนทัศน์หรือทฤษฎีเดิมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นย่อมได้รับการกล่าวถึงในชุมชนวิชาการบ่อยครั้งขึ้นควบคู่ไปกับการพิสูจน์ซ้ำๆ จนเกิดความแม่นยำทางวิชาการในที่สุด อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดของนักจัดการชุมชนนั้นคือการเป็นผู้มีฉันทะในการสนใจใฝ่รู้และแสวงหาปัญญาเชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

- กวี วงศ์พูน. (2550). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- กาญจนา รัตนธีรวิเชียร และ จารุวรรณ ลิ้มปี่ไพบูลย์. (2557). *การวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลงานวิจัย คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- กิตติพัฒน์ นนทปัทมดุษย์. (2550). *สวัสดิการสังคมเพื่อคนด้อยโอกาส นโยบายว่าด้วยการกินดี อยู่ดี มีสุข มีสิทธิ*. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิสันเพรส โปรดักส์.
- กীরติ ยศยั้งยง. (2550). *การบริหารสังคม: แนวคิดและกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- เหมมारी รักษ์ชูชีพ. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 2(1), 104-112.
- จาเร็ด ไดมอนด์. (2552). *ล่มสลาย Collapse ไขปริศนาความล่มจมของสังคมและอารยธรรม*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ทครีเอชั่น.
- จิตติ รัตมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธันวา 4 อาร์ต.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐชนา พวงทอง. (2552). การแบ่งปันความรู้ของกลุ่มกองทุนการเงินองค์กรชุมชนในภาคประชาสังคม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49(3), 157-185.
- ณัฐณี ศรีทอง. (2552). *การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮาส์.
- ทองใบ สุดชาติ. (2551). *ภาวะผู้นำ: กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุดรราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรราชธานี.
- ธัญวัฒน์ รัตนศักดิ์. (2555). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เชียงใหม่: คณะนิเทศการพิมพ์.
- นคร เสรีรักษ์, ภรณ์ ดีราษฎร์วิเศษ และ สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2556). *ท้องถิ่นโปร่งใส: การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อประเมินประสิทธิภาพในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- นิติ รัตนปรีชาเวช. (2552). นวัตกรรมองค์การในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมบนพื้นฐานแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 1(1), 142-153.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2550). *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประยงค์ ธรรมรงค์. (2551). *วิสาหกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์. (2552). อดีต ปัจจุบัน และอนาคตของการจัดการความรู้. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 1(1), 111-132.
- ปัทมาวดี โพชนุกูล ชูชูกิ. (2552). *วรรณกรรมปริทัศน์และการสังเคราะห์ความรู้ เรื่อง "สวัสดิการชุมชนในประเทศไทย"*. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *การพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลด์คัมทอง.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). กรอบแนวคิดการพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การ: การบูรณาการแนวคิดทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 54(1), 21-48.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. (2556). *แนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และการประยุกต์ เพื่อการพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอดทิฟ พรินท์.
- พิบูล ที่ปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- มยุรี อนุমানราชชน. (2556). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนา: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติเชิงรุก*. นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัยการ.
- ระพีพรรณ คำหอม. (2554). *สวัสดิการสังคมกับสังคมไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*, 50(1), 81-99.
- _____. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ และ คณะ. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: อินทภาพ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2551). การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ. *วารสารรัฐสภาสาร*, 56(3), 83-102.
- ศิรินาถ ราชคำ, วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ และ ฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสสุพงษ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนความรู้ การทำงานเป็นทีม กับผลการดำเนินงานของกลุ่ม OTOP กรณีศึกษากลุ่มสนุก (สกลนคร นครพนม มุกดาหาร). *วารสารการจัดการมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 3(1), 56-64.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2553). หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาล. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 33(125), 1-3.
- ศุภชัย ยาวะประภา. (2554). *นโยบายสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: วิทญ์พัฒนา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ เพ็ญภา ประภาวัต. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 26(1), 33-56.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2554). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สมบุญ วรรณากุล และ เสน่ห์ จัยโต. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 11(2), 124-137.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และ อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2555). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุนันทา เลหาหนันท์. (2550). *การพัฒนาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูลักษณ์.
- สุรชาติ หนองคาย. (2552). ความแตกต่างระหว่างการบริหารกับการจัดการ. *วารสารบริหารงานสาธารณสุข*, 14(1), 57-62.
- เสรี พงศ์พิศ. (2550). วิสาหกิจชุมชนไม่ใช่ธุรกิจชุมชน. ใน *ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล (บรรณาธิการ), วิสาหกิจชุมชน กลไกเศรษฐกิจฐานราก* (พิมพ์ครั้งที่ 3) (หน้า 205-218). กรุงเทพฯ: เอ็ดดูลักษณ์ โปรดัคส์.
- อารี วิบูลย์พงศ์. (2555). ความรู้จากงานวิจัยวิสาหกิจชุมชน. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 4(6), 112-133.