

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาอินทผลัมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดอินทผลัม
5. บริบทอินทผลัมในประเทศไทย

ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ 2) ความสำคัญของยุทธศาสตร์ 3) กระบวนการของยุทธศาสตร์ และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 22 – 24) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ คือ ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางความคิดเกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ การจะบรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยประเมินกำลังความสามารถของตนเอง การประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้งต้องสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้

และของ อวยชัย วัฒนา (2555, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์เป็นแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงตามสถานการณ์ มีความมุ่งหมายเพื่อเอาชนะ คู่แข่งขันหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ขณะที่ เฉลย คงปริพันธ์ (2555, หน้า 9) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีดำเนินงาน ทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

สำหรับสารานุกรมไทย (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง กลยุทธ์ (อังกฤษ: Strategy) หรือยุทธศาสตร์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (Engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (Warfare) 4 ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์ ปฏิบัติการและยุทธวิธี ในส่วนกลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ คือ แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในยุคปัจจุบันนี้จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการหรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

จุฬาริชาตวิทยาลัย (2560, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า "stratos" (กองทัพ) + "agein" (นำหน้า) หมายความว่า "การนำทางให้องค์กรโดยรวม" ซึ่งมีนัยครอบคลุมจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ "อะไร" ให้สำเร็จ และทำ "อย่างไร" กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ คือ ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการสำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุผล กลยุทธ์ คือ การปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพกลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ เช่น Henry (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่าง ๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ Quinn (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นแผนที่ประกอบไปด้วย เป้าหมายหลักขององค์กร นโยบาย และการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ภาพรวมทั้งหมดอย่างที่ต้องการ ทิศนะของ Mintzberg (1994, pp. 23 – 32) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบาย ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตหรือเป็นวิถีทางที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง ตามความหมายนี้องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานของตน ดังนั้นยุทธศาสตร์ในความหมายนี้ก็คือแผนนั่นเอง
- 2) ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) ยุทธศาสตร์ในความหมายนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา นั่นคือในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นจะต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานและบทบาทในอดีต ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตกผลึกจนมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ
- 3) ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) ตามความหมายนี้ กลยุทธ์คือ การกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการ

ในสนามการแข่งขัน สินค้าหรือกิจกรรมที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละประเภท 4) ยุทธศาสตร์ คือ ทักษะภาพ (Strategy is a perspective = P4) ยุทธศาสตร์ตามความหมายนี้เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร นั่นคือ ทักษะภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน และ 5) ยุทธศาสตร์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy =P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงานหรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

สำหรับในทัศนะของ Pitts & Lei (2000, p. 6) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทัศนะของ Schermerhorn (2002, p. 203) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและในทัศนะของ Hitt (2002, p. 8) ยุทธศาสตร์เป็นชุดของภาวะผูกพันและการดำเนินต่าง ๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น"จะเห็นได้ว่าคำนิยามของคำว่า "กลยุทธ์" นี้มีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นเน้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กรในระดับกว้างจะให้

ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความหมายของ ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

## 1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ พัทธรา มั่งชม (2540, หน้า 36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กรและทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในองค์กรและภายนอกขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และ 5) ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้ สมยศ นาวิการ (2548, หน้า 24) ได้ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารกลยุทธ์แล้วองค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) กลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น กลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร 3) กลยุทธ์ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้

ในส่วนทัศนะของ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548, หน้า 79) ได้ให้ความสำคัญของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ 1) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบและให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบเป็นความสำเร็จและความล้มเหลวสัมพันธ์ต่อเป้าประสงค์ขององค์กร 3) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบ เป็นการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบ และ 5) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบเป็นการวินิจฉัยวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนและ 6) แผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติ สำหรับทัศนะของ Thompson & Sreickland (1999, p. 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ 1) เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ 2) ทำให้ผู้จัดการมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น 3) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุนจัดกำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ 4) ช่วยให้การตัดสินใจในยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ทั้งองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันจะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว 5) เพื่อช่วยให้เกิดการจัดกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นข้อได้เปรียบของการลงมือก่อนหรือการริเริ่มใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ก่อนผู้อื่นเป็น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้ผลสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาวกว่าเสมอ

สำหรับทัศนะของ Pearce & Robinson (2000, pp. 9 – 10) กล่าวถึงประโยชน์ของยุทธศาสตร์ คือ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงานจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรมในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมที่จะอุทิศตนอุทิศ

เวลายุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมใน ผู้บริหารต้องภาวะผู้นำในการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดและรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของอนาคตที่ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยน วิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งการควบคุมยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 กระบวนการของยุทธศาสตร์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการของยุทธศาสตร์ ไว้เช่น พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551, หน้า 24) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมาย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไข ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะเวลาที่ผ่านมาและในอนาคต การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) คือ พิจารณาจากภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นเหตุผลที่จะได้รับการมีองค์กรกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการและผลสำเร็จขององค์กร ทัศนะของ นภดล พูลสวัสดิ์, 2551, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการกลยุทธ์ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของ

การบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 1) กล่าวว่า กระบวนการของกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์กร การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและการติดตามกำกับ ควบคุมและประเมินผล การดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 9) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพของสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 6) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ยังสอดคล้องกับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 31) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใดเป็นการตอบคำถามที่ถูกละเลยมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร



ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำเอาข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เป็นการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่กลยุทธ์เป็นสิ่งไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วพันธกิจและวัตถุประสงค์พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่กลยุทธ์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

สำหรับสารานุกรมเสรี (2554, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์องค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร และ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ มะลิ ไพฑูรย์เนรมิตและชลธิรา ซึ่งจิตติวิสุทธิ (2554, หน้า 5) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดเป้าประสงค์
- 4) การวิเคราะห์สถานการณ์ 5) การวิเคราะห์หาตำแหน่งกลยุทธ์ 6) การกำหนดกลยุทธ์

7) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 8) การตรวจทานแผนกลยุทธ์ 9) การกำหนดกิจกรรม 10) การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558, หน้า 4) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และการควบคุมและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และส่วนที่คณะของ จีราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2560, ออนไลน์) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) การกำหนดภารกิจ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 6) การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

ในส่วนนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้เสนอกระบวนของกลยุทธ์ไว้เช่น Peterson (1980, p. 88) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์ 6) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 6) การควบคุมกลยุทธ์ ที่คณะของ Certo & Peter (1991, p. 5) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมกลยุทธ์ 6) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ 7) การควบคุมกลยุทธ์ ที่คณะของ Massen & Van (1992, p. 77) ได้กล่าวถึง กระบวนของกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจสภาพแวดล้อม 2) การจัดวางกลยุทธ์ 3) ทิศทางขององค์กร 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) ประเมินกลยุทธ์ และสำหรับในทัศนะของ Dess & Miller (1993, p.1) ได้กล่าวถึงกระบวนของการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ (1) เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์ Swot Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) จากสถานะแวดล้อมภายใน โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสถานะแวดล้อมภายนอก (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุและสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมด

และจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนา และ การปรับปรุงองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริหาร 2) การปฏิบัติตาม กลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ด้วยการผสมประสาน (Integration) คือ การที่บุคคลในหน่วยงาน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผน การพัฒนาสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร

ในทัศนะของ David (1997, p. 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์ และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) และในส่วนทัศนะของ Kotler & Murphy (1997, pp. 470 – 489) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การวิเคราะห์ทรัพยากร 3) การตั้งเป้าประสงค์ 4) การ จัดทำแผนกลยุทธ์ 5) การออกแบบองค์กร และ 6) การออกแบบแนวปฏิบัติ และทัศนะ ของ Thompson & Strickland (1999, pp. 3 – 4) ได้กล่าวถึง กระบวนการของกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไป ทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กรบอก ชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไปและแจ้งให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากที่สุดและ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment)

การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

สำหรับทัศนะของ Pearce & Robinson (2000, p. 3) กล่าวไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผนซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัทเพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินขององค์กรโดย 4) การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก 5) การกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดโดย 6) การประเมินแต่ละทางเลือก และต้องสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร 7) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์แม่บท พัฒนาวัดดูประสงค์ประจำปี และกลยุทธ์ระยะสั้น 8) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและ 9) การประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติยังทัศนะของ Wheelen & Hunger (2002, p. 3) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการของกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และทัศนะของ Thompson & Strickland (2003, p. 6) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ ขั้นตอนการบริหาร ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) 2) การกำหนดจุดประสงค์ (Setting Objective) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Setting Objective)

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) การวางแผน/

การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การดำเนินงาน/ ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ 4) การควบคุม/ การประเมิน

#### 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

เครือฟ้า อุทธิยา (2556, หน้า 52 – 54) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนา ยุทธศาสตร์การตลาดและการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจกระเทียมอบแห้งไข่มันดำ พบว่า กลุ่มแปรรูปกระเทียม บ้านทุ่งกระเทียม อำเภอชาง จังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นกลุ่ม วิสาหกิจขนาดเล็ก มีสมาชิก จำนวน 42 คน โดยมีการจัดตารางในการทำงานในการผลิต กระเทียม ณ โรงงานผลิตกระเทียมของกลุ่ม โดยมีปริมาณการผลิตต่อรอบอยู่ที่ 700 – 750 กิโลกรัม ลักษณะการทำงานในกลุ่มจะมีการแบ่งหน้าที่ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบริการจัดการ และฝ่ายการตลาด ในการทำงานของกลุ่มยังไม่มี การจัดระบบซัพพลายเชนที่ดี เนื่องจากเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องการทำงานร่วมกันและการจัดการซัพพลายเชนของกลุ่มมีหลักปฏิบัติตามวิถีดั้งเดิม จึงทำให้การจัดการงานแต่ละอย่างเป็นไปอย่างไม่เป็นระบบ รวมถึงผู้บริโภคในเขตอำเภอ ชางส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องส่วนประสมทางการตลาดแบ่งได้ดังนี้ 1) ด้าน ผลิตภัณฑ์ ในเรื่องของความสะอาดของกระเทียมแปรรูปอบแห้งไข่มันดำมีการประสานงาน กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการันตีในเรื่องของความสะอาดและมีมาตรฐานของกระเทียม แปรรูป เพื่อให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้า 2) ด้านราคา กระเทียมอบแห้ง ไข่มันดำมีราคาสูงกว่ากระเทียมเขียวหรือทอดในท้องตลาด ซึ่งผู้บริโภคไม่เห็นถึงความ แตกต่างหรือความคุ้มค่า ทำให้ลูกค้าซื้อน้อย 3) ด้านการจัดจำหน่าย ผู้บริโภคต้องการ ช่องทางการเลือกซื้อได้ในหลายช่องทาง เพื่อสะดวกในการซื้อสินค้า 4) ด้านการส่งเสริม การตลาด ผู้บริโภคต้องการให้มีการลดราคา ณ จุดขาย เมื่อมีการออกบูทจำหน่ายนอก สถานที่ ซึ่งเป็นการเชิญชวนให้ผู้บริโภคกระเทียมอบแห้งไข่มันดำอยู่แล้วหรือลูกค้าใหม่ หันมาบริโภคกระเทียมอบแห้งแทนการบริโภคกระเทียมเขียว รวมไปถึงการลดราคาสินค้า ในโอกาสพิเศษและเทศกาลสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด สำหรับแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและการจัดการโลจิสติกส์ของธุรกิจ กระเทียมอบแห้งไข่มันดำ จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกลุ่ม แปรรูปกระเทียม บ้านทุ่งกระเทียม อำเภอชาง จังหวัดพะเยา

ทศพล ว่องไวกลยุทธ (2556, หน้า 95–101) ได้ศึกษาเรื่องพัฒนายุทธศาสตร์ ทางการตลาดของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติอุ้มทอง อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า

พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติอุทงโม้ไม่ได้มียุทธศาสตร์ทางการตลาดที่แตกต่างจาก พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติแห่งอื่น ๆ ทั้งนี้ ด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณและกฎระเบียบราชการเนื่องจากพิพิธภัณฑ์แห่งนี้สังกัดภายใต้กรมศิลปากร และภายใต้กฎหมายที่ระบุให้พิพิธภัณฑ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำหน้าที่สถานที่จัดแสดงวัตถุโบราณของชาติเท่านั้น ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ จึงทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติอุทงโม้ การขาดการเอาใจจากภาครัฐและทัศนคติด้านลบของประชาชนไทยที่มีต่อพิพิธภัณฑ์ ส่งผลให้พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติแห่งนี้ถูกละเลย สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของพิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติอุทงโม้นั้น ควรมีการปรับทัศนคติให้พิพิธภัณฑ์เป็นสถานที่เรียนรู้และให้ความเพลิดเพลิน ซึ่งจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดแสดงและการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของพิพิธภัณฑ์ โดยแนะนำให้ทำการตลาดกับชุมชน และทำการตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ รวมทั้งของงบประมาณเพิ่มเติมในการปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาเมืองอุทงมากขึ้น หลังมีการโปรโมทให้เมืองอุทงเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์แห่งใหม่ประเทศไทย

กิตติศักดิ์ สาพะพิพัฒน์พงษ์ (2557, หน้า 47 - 49) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ทางการตลาดโก่ตัมน้ำปลา กรณีศึกษาร้านโก่ตัมน้ำปลา เอสพี พบว่า 1) จากการศึกษาร้านโก่ตัมน้ำปลา SP มีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ที่มีการเปิดกิจการมาเป็นระยะเวลาานาน จึงไม่ได้คำนึงถึงกิจกรรมทางการตลาด และระบบจัดการต่าง ๆ 2) ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี ประกอบอาชีพค้าขาย/ ประกอบธุรกิจส่วนตัว มีรายได้ต่อบุคคล 15,001 - 20,000 บาทต่อเดือน อาศัยอยู่ปัจจุบัน ในเขตอำเภอเมืองเชียงราย 3) ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีสองกลุ่มหลัก โดยกลุ่มแรก นิยมซื้อเพื่อการบริโภค และอีกกลุ่มซื้อเพื่อสำหรับใช้ในการประกอบพิธีไหว้เจ้า 4) สำหรับผลิตภัณฑ์โก่ตัมน้ำปลาร้าน SP ผู้บริโภคชื่นชอบรสชาติของโก่ตัมน้ำปลาและพอใจกับขนาดของโก่และราคาและ 5) ผู้บริโภคมีการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนองความต้องการ และเพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจต่อไปในอนาคตในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การรับรองมาตรฐานทางการผลิตและวัตถุดิบจากองค์กรของภาครัฐ และเอกชน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคถึงคุณภาพและความสะอาดของผลิตภัณฑ์ ความหลากหลายของช่องทาง การจัดจำหน่าย เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้นและมีความสะดวกสบายในการซื้อ ความชัดเจนของสถานที่ตั้งร้าน

เวลาเปิดปิด และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อ

ตาราง 1 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ลำดับ	แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์					
		1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis	2. การวางแผน/ การกำหนดกลยุทธ์	3. การดำเนินงาน/ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4. การควบคุม/การประเมิน	5. การกำหนดวิสัยทัศน์	6. การกำหนดภารกิจ
1	พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551)	✓	✓	✓	✓	-	-
2	นภดล พูลสวัสดิ์ (2551)	-	✓	✓	✓	-	-
3	ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551)	✓	✓	✓	✓	-	-
4	สุพานี สฤษฏ์วานิช, (2553)	-	✓	✓	✓	-	-
5	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553)	✓	✓	✓	✓	-	-
6	วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2554)	✓	✓	✓	-	-	-
7	มะลิ ไพฑูรย์เนรมิตและคณะ (2554)	✓	✓	✓	✓	-	-
8	สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558)	✓	✓	✓	✓	-	-
9	จิรารวรรณ บุญศรีวงษ์ (2560)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Peterson (1980)	✓	✓	✓	✓	-	-

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการ	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์					
		1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม Swot Analysis	2. การวางแผน/ การกำหนดกลยุทธ์	3. การดำเนินงาน/ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	4. การควบคุม/การประเมิน	5. การกำหนดวิสัยทัศน์	6. การกำหนดภารกิจ
11	สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2558)	✓	✓	✓	✓	-	-
12	จิราวรรณ บุญศรีวงษ์ (2560)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Peterson (1980)	✓	✓	✓	✓	-	-
14	Certo & Peter (1991)	✓	✓	✓	✓	-	-
15	Massen & Van (1992)	✓	✓	-	✓	-	-
16	Dess & Miller (1993)	✓	✓	✓	-	✓	✓
17	David (1997)	✓	✓	✓	✓	-	✓
18	Kotler & Murphy (1997)	✓	✓	✓	✓	✓	-
19	Thompson & Strickland (1999)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Pearce & Robinson (2000)	✓	✓	✓	✓	✓	-
21	Wheelen & Hunger (2002)	✓	✓	✓	✓	-	-
22	Thompson & Strickland (2003)	-	✓	✓	-	✓	✓
รวม		19	22	21	19	7	6
ร้อยละ		86.36	100	95.45	86.36	31.81	27.27
ลำดับ		3	1	2	3	4	5



จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิด หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการโดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป หรือมีความถี่ตั้งแต่ 11 ขึ้นไปนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การวางแผน/ การกำหนดกลยุทธ์ 2) การดำเนินงาน/ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 3) การควบคุม/การประเมิน และ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ตามลำดับ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ลำดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารการพัฒนาอินทผลัมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 2) การวางแผน/ การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การดำเนินงาน/ ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ 4) การควบคุม/ การประเมิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

### 1.1 กระบวนการสร้าง SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับคิดกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการอันเป็นระบบและทรงพลังและยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอีกด้วย เพราะการวิเคราะห์เป็นกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกระดับเกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เกิดการใช้ข้อมูลในการคิดอย่างจริงจังและเป็นเวทีอภิปรายโต้แย้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและโต้แย้ง ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะกระตุ้นการคิด การมอง และการสร้างความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร วิธีการทำ SWOT Analysis นั้นค่อนข้างตรงไปตรงมาไม่สลับซับซ้อน ความเรียบง่ายในการใช้วิธีการวิเคราะห์เชิง SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้วิเคราะห์ตามสถานการณ์กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เนื่องจาก SWOT Analysis เป็นแนวคิดหลักที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่องในลักษณะสร้างสรรค์ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี ในส่วนทัศนะของ วิชิต อุ๋อัน (2551, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าโอกาสและอุปสรรคมีอะไรบ้าง และสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีอะไรบ้าง ขวัญกมล ทิพย์มโนสิงห์ (2555, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร และในทางกลับกันก็สามารถได้รับผลกระทบ

จากการดำเนินงานของธุรกิจ โดยสภาพแวดล้อมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท  
สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องดีพร  
เพชรผ่อง (2553, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง  
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจสหกรณ์ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย  
สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ชัยวัฒน์ ตั้งสมชัย (2557, หน้า 4)  
ได้ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นผลกระทบต่อ  
การดำเนินงานขององค์กรทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร

สำหรับทัศนะของ Dollinger (2003, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ  
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจไว้ว่า หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก  
และในส่วนทัศนะของ Mintzberg (1999, p. 97) ได้กล่าวไว้ว่า SWOT Model เป็นการเสนอ  
ตัวแบบที่เป็นความคิดรวบยอดอย่างเป็นทางการและเป็นตัวแบบที่ง่าย ชัดเจน เป็นตัวแบบ  
ที่น่าสนใจและยังเป็นตัวแบบที่รู้จักกันทั่วไปเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นจากการ  
พิจารณาโอกาส และอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร โดยต้อง  
คำนึงถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) และการประเมินจุดแข็ง  
และจุดอ่อนภายใน เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรโดยมีโอกาภายนอก  
มาเปรียบเทียบกับ โดยอาศัยจุดแข็งภายใน ส่วนอุปสรรคคือว่า เป็นภัยคุกคามที่ต้องหลีกเลี่ยง  
ขณะที่จุดอ่อนต่าง ๆ จะต้องปิดหรือแก้ไขให้ได้และยังให้ข้อคิดเห็นในการใช้ตัวแบบไว้ 7 ข้อ  
ดังนี้ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ควรเกิดจากกระบวนการทำความเข้าใจที่ได้จากสำนักแห่ง  
ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่มาจากการวิเคราะห์มาจากความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ  
ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรถึงจะประสบความสำเร็จในการรับมือกับ  
สถานการณ์ต่าง ๆ 2) การตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ควรมีวิญญูณของนักยุทธศาสตร์  
ที่ดี 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องใช้ตัวแบบที่ง่ายและเน้นวิธีการทั้งที่เป็นทางการและ  
ไม่เป็นทางการ 4) ยุทธศาสตร์ควรมีลักษณะที่โดดเด่นอันเป็นผลที่มาจากความคิด  
สร้างสรรค์ 5) การเลือกยุทธศาสตร์ควรตัดสินใจและคิดอย่างเป็นกระบวนการและ  
6) ยุทธศาสตร์กำหนดต้องชัดเจนเชื่อมโยงทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันง่ายในการทำความเข้าใจ  
สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอ  
ขั้นตอนการ SWOT Analysis เช่น สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 133 - 134); นันทิยา หุตา  
นุวัตรและณรงค์ หุตานุวัตร (2545, หน้า 34); ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (2546, หน้า

133); สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, (2549, หน้า 35-36); สุณีย์ วรรณโกมล (2550, หน้า 6-7); วีระพล บุญสมภพ (2551, หน้า 10); วิลาสินี ภูเจริญยศ (2553, หน้า 3); ชาญณรงค์ แพ่อารยะ (2554, หน้า 15); Comings & Worley (2001, p. 133); Wheelen & David, (2008, p. 58) โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนการดำเนินการทำ SWOT Analysis

ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เราจะนำกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การพิจารณาจุดแข็ง 2) การพิจารณาจุดอ่อน 3) การพิจารณาโอกาส และ 4) การพิจารณาอุปสรรคมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

#### 1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

1.1.1 จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

1.1.2 จุดอ่อนขององค์กร (W - Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## 1.2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงินและงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีหมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

1.2.1 โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O – Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถนำข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

1.2.2 อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T – Threats) เป็นการวิเคราะห์ที่ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใด ที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ Swot Analysis ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อน จุดแข็ง) และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (โอกาส อุปสรรค)

### หลักการพระราชรัฐ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการพระราชรัฐมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในของการ SWOT Analysis นำเสนอความเป็นมา แนวคิดพระราชรัฐ กลุ่มงานหรือกลุ่มกิจการที่เป็นเป้าหมายการดำเนินงาน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 ความเป็นมา

รัฐบาลได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งที่ผ่านมามีการดำเนินการในหลายมาตรการ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และประชาชนผู้มีรายได้น้อยทั้งทางด้านการผลิต การให้ความรู้ การสร้าง

มูลค่าเพิ่ม การตลาด การช่วยเหลือด้านปัจจัยการผลิต และการใช้แนวคิด "ประชารัฐ" มาเป็นตัวการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยกลไกความร่วมมือจากทุกภาคส่วน

“ประชารัฐ” คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาประชาชน ช่วยกันแก้ปัญหา และคิดหาทางสร้างอนาคตให้ประเทศไทย ผ่านโครงสร้างการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งมั่นลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพคน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1.1.1 รัฐบาลมีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรายได้และความเจริญ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้ครอบคลุมทั้งประเทศโดยให้ภาคเอกชนและภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกับภาครัฐเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศในเรื่อง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ให้ครอบคลุม 4 เสาหลัก คือ 1) ธรรมภิบาล นวัตกรรมและผลิตภาพ การยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ และการมีส่วนร่วมในความมั่งคั่ง และ 4) ภาคเอกชน นำโดยภาครัฐเป็นผู้อำนวยการควบคุมและสนับสนุน

1.2 แนวคิดประชารัฐ เป็นการเอาจุดเด่นของแต่ละภาคส่วนมารวมกัน 5 ภาคส่วน 1) ภาครัฐ จุดเด่น คือ มีคนมากกระจายอยู่เต็มพื้นที่ มีองค์ความรู้ มีงบประมาณและบทบาทหน้าที่ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ 2) ภาคเอกชน จุดเด่น คือ ทันสมัย บริหารจัดการเก่ง มีทุนที่คล่องตัว 3) ภาคประชาชน จุดเด่น คือ มีฝีมือ มีความสามารถผลิตสินค้า รักบ้านเกิด 4) ภาควิชาการ จุดเด่น คือ มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี การค้นคว้าวิจัยเพื่อต่อยอด และ 5) ภาคประชาสังคม จุดเด่น คือ ทำงานเชิงลึก เกะกะติด มีเครือข่ายมาก

1.3 กลุ่มงานหรือกลุ่มกิจการที่เป็นเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อสร้าง รายได้ที่ยั่งยืนตามกรอบคิดของคณะทำงานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ และบริษัทประชารัฐรักสามัคคี จำกัด มี 3 กลุ่ม คือ

1.3.1 การเกษตร เป็นการสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรของชุมชน อาจเป็นพืชผลจากไร่ นา สวน ผลิตภัณฑ์ประมง ปศุสัตว์ ที่ผูกโยงกับอัตลักษณ์ คุณค่าในทางหนึ่งทางใด เช่น ประวัติศาสตร์ชุมชน หรือวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน สายพันธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ รสชาติที่โดดเด่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ปลอดภัย ปลูกหรือเลี้ยงด้วยระบบอินทรีย์ การดูแลเป็นพิเศษโดยใส่ใจต่อประโยชน์สูงสุดของผู้บริโภค รวมทั้งการดูแลสิ่งแวดล้อม เป็นต้น สามารถผูกเรื่องเป็นตำนานเรื่องเล่าให้เห็นคุณค่าที่แตกต่างได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์เกษตรจาก

ระบบคุณภาพต่าง ๆ เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม (PGS : Participatory guarantee system) มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ ที่พัฒนาขึ้นโดยสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM : International Federation of Organic Agriculture Movements) มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP : Good Agriculture Practices) มาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร (มาตรฐาน “Q”) เป็นต้น รวมถึงการสะสมชื่อเสียงของเกษตรกรในการดูแลผลิตภัณฑ์ของตน ให้ดีพร้อมในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

1.3.2 การแปรรูป (SMEs/ OTOP) เป็นการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์ จากวัตถุดิบที่มีอยู่ในพื้นที่ทั้งที่เป็นผลิตภัณฑ์เกษตรทุกกลุ่ม (เกษตร ปศุสัตว์ ประมง) วัตถุดิบจากธรรมชาติอื่นที่มีอยู่ในพื้นที่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการแปรรูป ผนวมอาหารหรือปรับ - ปุรงรสชาติในแบบผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป การผลิตงานฝีมือจากทักษะ ภูมิปัญญาชุมชน - ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นข้าวของเครื่องใช้ประดับตกแต่ง เครื่องแต่งกาย ของฝากของที่ระลึก ซึ่งปรับเปลี่ยนจากผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ผลิตเพื่อบริโภค - เพื่อใช้ในครัวเรือน ในชุมชนท้องถิ่น ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคจากภายนอกจนสามารถเป็นสินค้า ที่มีชื่อเสียงสร้างรายได้แก่คนในชุมชนได้มากขึ้น

1.3.3 การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนได้ประโยชน์จากการจัดการท่องเที่ยวของชุมชนเอง ทั้งที่เป็นการท่องเที่ยวแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ที่ชุมชนมีอยู่ หรือการท่องเที่ยวที่ชุมชนสร้างขึ้นสร้างขึ้นเชื่อมโยงกับการสืบสานวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญา การประกอบอาชีพ วิถีชีวิตพื้นถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น เป็นต้น โดยสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน คือ มีแหล่งท่องเที่ยวหรือ กิจกรรมท่องเที่ยว มีบริการมัคคุเทศก์นำเที่ยว มีร้านอาหารหรือบริการตามสั่ง มีบริการที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่เหมาะสม เช่น จักรยานหรือเรือให้เช่า มีผลิตภัณฑ์ ชุมชนที่น่าสนใจ มีร้านจำหน่ายของฝาก - ของที่ระลึก รวมทั้งระบบการจัดการท่องเที่ยว ของชุมชน เช่น โปรแกรมนำเที่ยว ราคา สถานที่ติดต่อ การรักษาความปลอดภัย - การรักษาพยาบาลพื้นฐาน ซึ่งเป็นไปตามศักยภาพของชุมชนและควรต้องมีความพร้อม ที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวอยู่พอสมควร เพื่อให้มีแรงดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยว มาใช้ บริการและจับจ่ายสร้างรายได้ให้กับชุมชน

1.4 กระบวนการที่ดำเนินการ รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่บริษัท ประชาธิปไตยรักสามัคคี จำกัด ดำเนินการ คือ การเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาตลอดเส้นทาง ของกระบวนการดำเนินธุรกิจแก่ชุมชนและผู้ประกอบการกลุ่มเป้าหมายจากต้นทาง

กลางทาง และปลายทาง รูปธรรมหนึ่ง คือ การพัฒนาแผนธุรกิจที่คาดหวังประสิทธิผล ในการสร้างรายได้เพิ่มของชุมชนและกิจการทั้ง 3 กลุ่มงาน ที่บริษัทฯ เข้าไปร่วมพัฒนา ครอบคลุม การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การสร้างองค์ความรู้ การตลาด การสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ที่ยั่งยืน และ การบริหารจัดการ โดยในส่วนของ การขายสินค้าและ บริการอาจเป็นไปได้ในกรณีที่เป็น การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการจัดจำหน่าย และ การสนับสนุนตามอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และประชารัฐ ระดับจังหวัด

1.4.1 การเข้าถึงปัจจัยการผลิต หมายถึง การเข้าถึงทั้งด้านทรัพยากร และโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน

1.4.2 การสร้างองค์ความรู้ หมายถึงรวมถึง ทั้งความรู้จากในชุมชนและ การส่งเสริมความรู้ในการผลิตและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างประโยชน์ต่อยอด

1.4.3 การตลาด มีวัตถุประสงค์ให้เกิดการพัฒนาแบบบูรณาการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาด ไปจนถึงช่องทางการขายใหม่ ๆ

1.4.4 การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ที่ยั่งยืน เพื่อส่งเสริมความภาคภูมิใจ ภูมิปัญญาและความเป็นชุมชน ตัวผลิตภัณฑ์และบริการที่ชุมชนมีอยู่ คนในชุมชนมีส่วนร่วม ในการสร้างความยอมรับโดยเป็นผู้บริโภคและใช้สินค้าที่ผลิตได้ การช่วยสร้าง การยอมรับในตราสินค้า (การสร้างแบรนด์ : Branding) และหาช่องทางการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อท้องถิ่นและสื่อระดับประเทศ

1.4.5 การบริหารจัดการ ครอบคลุมทั้งด้านต้นทุน บัญชี และการบริหาร ความเสี่ยงในกระบวนการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน เปรียบกระบวนการขับเคลื่อนดังกล่าว เสมือน พันเพลิงของกลไกการทำงานของเครื่องจักรที่ต้องสอดประสานเกื้อหนุนกัน ส่งผลต่อกัน และกัน โดยทั้ง 5 พันเพลิง จะขับเคลื่อนไปด้วยรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักประชารัฐ ได้แก่ การแปรรูป การท่องเที่ยว กระบวนการดำเนินการ การผลิต องค์ความรู้ การตลาด การสื่อสารและ การบริหารจัดการ

## หลักการ Five Force Model

ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model) คือเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่งสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ (Potter, 1998, p. 29)

1. คู่แข่งขันรายเดิมในธุรกิจ หมายถึง หลาย ๆ หลาย ๆ อุตสาหกรรมที่อยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ย่อมมีการแข่งขันกันสูง เช่น การแข่งขันในด้านราคา การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ความเข้มข้นของภาวการณ์แข่งขันจะมากน้อยเพียงใด ย่อมเป็นผลจากปฏิกิริยาของปัจจัยจำนวนคู่แข่งชั้นในตลาดนั้น ๆ ความเจริญเติบโตของตลาด ต้นทุนคงที่ที่สูงและสินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันหรือไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลง

2. อุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ หมายถึง คู่แข่งขันรายใหม่ที่มีศักยภาพสูงเมื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมใด ย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ประกอบการรายเดิม ทั้งนี้เพราะคู่แข่งรายใหม่ได้เข้ามาพร้อมกับกำลังการผลิตที่เหนือกว่าศักยภาพในการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ของผู้ประกอบการรายเดิมแต่มีอุปสรรคที่สำคัญหลายประการที่ปิดกั้นคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้าสู่ตลาด เช่น การประหยัดต้นทุนต่อหน่วยเมื่อมีปริมาณที่มาก การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลง และความต้องการเงินทุนช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

3. อำนาจต่อรองจากลูกค้าหรือผู้ซื้อ หมายถึง ผู้ซื้อสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมอาจใช้อำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการได้หลายวิธี เช่น การขอลดสินค้าหรือบริการ การลดปริมาณการซื้อสินค้าจากอุตสาหกรรมนั้น ๆ เป็นต้น ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองมีหลายประการ เช่น การซื้อในปริมาณที่มาก กลุ่มผู้ซื้อที่มีรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง สินค้าหรือบริการของซัพพลายเออร์ไม่มีความแตกต่าง และผู้ซื้อมีความรู้ มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของซัพพลายเออร์

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์หรือผู้ขายปัจจัยการผลิต หมายถึง อาจมีผลกระทบต่อศักยภาพการทำกำไรของกิจการได้หลายแนวทาง คือ การขึ้นราคาสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบ การลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้น สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับซัพพลายเออร์มีหลายประการ เช่น มีซัพพลายเออร์น้อยราย หาสินค้าทดแทนได้ยากหรือไม่มีสินค้า



ทดแทน ความสำคัญของสินค้าหรือบริการของซัพพลายเออร์ที่มีต่อผู้ซื้อ ซัพพลายเออร์สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สูงหรือการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูง

5. อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าทดแทน หมายถึง การมีสินค้าทดแทนยอมก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวสินค้าที่ขายอยู่เดิมในตลาด ทั้งนี้เพราะหากผู้บริโภคได้ทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า จะเห็นได้ว่า สินค้าทดแทนมีราคาที่ถูกกว่ามาก ดังนั้นการที่จะแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์รักษาคุณภาพเพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ได้แก่ การแข่งขัน อำนาจการต่อรอง การผลิตสินค้าทดแทน และการบริหารจัดการ

### แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร (Seven – S Framework of Mckinsey)

แนวคิด Seven – S Framework of Mckinsey (McKinsey's Approach) ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips ซึ่งขณะนั้นเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey ได้เผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัท ด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน (อำนาจ วัตจินดา, 2560, ออนไลน์) ซึ่งปรากฏผลว่า มีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence Companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey Seven – Framework ซึ่งเป็นตัวแบบในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เนื่องจากเป็นตัวแบบในการหาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ๆ คู่ขนานครบถ้วนและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553, หน้า 83)

1. ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy : S1) หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้น เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร พันธกิจควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญ

เป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure : S2) หมายถึง การพิจารณาว่าโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรโดยโครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบ ระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคคลได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System : S3) หมายถึง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ โดยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/ การเงิน (Accounting/ Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) และระบบการติดตาม/ ประเมินผล (Monitoring/ Evaluation System) เป็นต้น

4. สมาชิกในองค์กร (Staff : S4) หมายถึง พนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงออกและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร โดยทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางองค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นกระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill : S5) ทักษะในการปฏิบัติงานในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป

6. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style : S6) หมายถึง ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values : S7) หมายถึง การที่สมาชิกขององค์กร ได้ยึดค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันเป็นรากฐานของระบบบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกลักษณะและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย สรุปได้ว่า 7S ได้แก่ กลยุทธ์ ทักษะ บุคลากร กระบวนการ โครงสร้างการบริหารและค่านิยม

### 1.3 หลักการเลือกยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis

เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จึงทำการประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อรองรับสถานการณ์ในรูปแบบของ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 2

ปัจจัยภายใน ปัจจัย	S จุดแข็งภายใน	W จุดอ่อนภายใน
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง
T อุปสรรคภายนอก	ST การนำจุดแข็งภายในมาใช้แก้ไขหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก	WT การแก้ไข หลีกเลี่ยงหรือลดความเสียหาย อันเกิดจากจุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอกให้น้อยที่สุด

ภาพประกอบ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis รูปแบบของ TOWS Matrix  
ที่มา : เอกชัย บุญยาพิษฐาน, (2553, หน้า 83)

จากภาพประกอบ 2 โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis รูปแบบของ TOWS Matrix เป็นเทคนิคโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์ระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (Strength : S) กับจุดอ่อน (Weakness : W) จากสภาพแวดล้อมภายในและโอกาส (Opportunity : O) กับอุปสรรค (Threat : T) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจากตารางจะเห็นถึงการประมวลผลที่ชัดเจนโดยนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์โดยการจับคู่ทางเลือก 4 แนวทางซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ SO เป็นสถานการณ์ที่ถือเป็นความได้เปรียบอย่างยิ่งที่อาจเรียกว่า The Best Scenario โดยใช้จุดแข็งมาสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส 2) กลยุทธ์ WO เป็นความเสียเปรียบอันสำคัญที่อาจเรียกว่า The Worst Case Scenario ต้องพยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุด และเกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้นเพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก จำเป็นต้องแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสขึ้นมา 3) กลยุทธ์ ST เป็นการวางแผนที่จะใช้กลยุทธ์ SO มาช่วยคือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุดในกรณีนี้ควรใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้และ 4) กลยุทธ์ WT เป็นการวางแผนที่จะทำให้กลยุทธ์ SO มีความแข็งแกร่งมากขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สร้าง

ให้เกิดเป้าหมายที่สร้างให้มีจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis รูปแบบของ TOWS Matrix เสร็จแล้วจึงเริ่มจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปสามารถจัดทำได้ 4 แผนยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่ค่อนข้างจะมีข้อดีอยู่หลายอย่าง ควรเลือกใช้ทางเลือก ยุทธศาสตร์ SO เพราะเป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุดโดยการดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้กับโอกาสต่าง ๆ 2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงหลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยง (Diversification Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่มีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยแต่โครงสร้างภายในมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ควรเลือกใช้ทางเลือกยุทธศาสตร์ ST เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มี เพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกแทน 3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งเน้นรอดตัว (Turnaround Oriented Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่มีโอกาสข้อได้เปรียบอยู่หลายประการแต่ยังมีปัญหาภายในติดอยู่ ควรเลือกใช้ทางเลือกยุทธศาสตร์ WO เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้หมดและพร้อมที่จะใช้โอกาสหรือข้อได้เปรียบต่าง ๆ จากภายนอกที่เข้ามา และ 4) การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่กำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ควรเลือกใช้ทางเลือกกลยุทธ์ WT เพื่อพยายามลดหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อย

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT Analysis ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการของ 5 Force 7 S' Framework of Mckinsey และ หลักการประชารัฐมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของอินทผลัมทั้งในด้านราคา ผลิตภัณฑ์ การตลาดและการจำหน่าย

## 2. การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์

การวางแผนถือเป็นกระบวนการแรกในการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากเพราะการวางแผนบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรและเป้าหมายที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุตลอดจนวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กร องค์กรที่มีแผนที่ดีเยี่ยมจะมีทางเลือกและทางหนีทีไล่ในการเดินทางได้ดี การไม่มีแผนที่ในการเดินทางทำให้การเดินทางไร้ทิศทางที่แน่นอน ไม่รู้จุดหมายปลายทาง และยังเสียเวลาจากการเดินทางผิดพลาด หรืออ้อมมากเกินไปทำให้ไปถึงจุดหมายล่าช้ากว่าที่ควร การวางแผนองค์กรมีหลายประเภทแต่การวางแผนที่มีความครอบคลุมทุก ๆ ส่วนขององค์กรมากที่สุด ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (David. 1992, p. 6)

### 2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมานานแล้ว โดยหน่วยงานทางทหารนำมาใช้ในการวางแผนการรบ ตำรายุทธศาสตร์ที่กล่าวถึงกันมาก ได้แก่ ตำราพิชัยสงคราม และมีการนำเอาศาสตร์ด้านนี้ไปใช้ในกิจการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการรบ เช่น ในการประกอบธุรกิจมีการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารกิจการ มีการวิเคราะห์องค์กรในรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้ สมพงษ์ จุ้ยโต และเชาว์ โรจนแสง (2553, หน้า 11 – 9) อธิบายถึงองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ของการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย พันธกิจหรือภารกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ขณะที่ สุพานี สฤษดิ์วานิช (2549, หน้า 11 – 6) ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรโดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร 2) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และ 3) การกำหนดยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และในทัศนะของDavid (1992, p. 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกระบวนการนำศาสตร์และศิลป์มากำหนดแนวทางการตัดสินใจ เป้าหมายขององค์กร การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการค้นหาปัญหา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2.2 ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

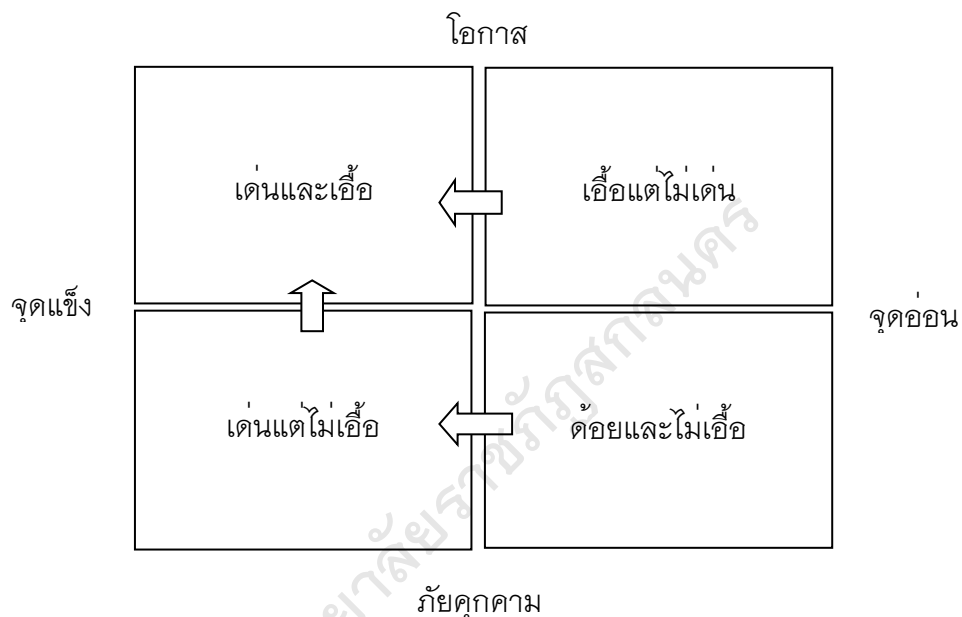
การวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) มององค์กรในภาพรวม (Holistic) การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมององค์กรในฐานะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์จะเป็นแผนที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีระดับของแผนที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่แผนระดับองค์กรแผนระดับหน่วยงานย่อยในองค์กรและแผนปฏิบัติการซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดในการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด 2) มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) การวางแผนยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กร เช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่น ๆ การวางแผนยุทธศาสตร์จะครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวซึ่งแผนระยะต่าง ๆ จะมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 3) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การวางแผนยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งในด้านของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและแผนยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย มององค์กรในภาพรวม มุ่งเน้นอนาคตและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง

## 2.3 การวิเคราะห์องค์กร

การวิเคราะห์ (Strength – Weaknesses–Opportunities – Threats : SWOT) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานสถานภาพของ สภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนและผลการปฏิบัติงานสถานภาพของ สภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งทำให้เกิดกรณีใหม่เพียง 4 กรณี (Wright. 1992, pp. 69 – 79) ดังนี้ 1) กรณี “เด่นและเอื้อ” ควรจะเลือกยุทธศาสตร์

การสร้างความคิดเติบโต โดยการขยายกิจการหรือการร่วมทุนกับองค์กรอื่น 2) กรณี “ด้อยและไม่เอื้อ” ควรจะเลือกกลยุทธ์การตัดทอน โดยการตัดกิจกรรมออกไปหรือตัดบางส่วน ของกิจกรรมออกไปหรือเลิกกิจการ 3) กรณี “เด่นแต่ไม่เอื้อ” และ 4) กรณี “เอื้อแต่ไม่เด่น” ควรจะเลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพโดยเลือกดำเนินงานบางชนิดของกิจการหรือ ประเภทของกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่และจะไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์ขององค์กร

ที่มา : (Wright. 1992, pp. 69 – 79)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ขององค์กร ประกอบด้วย ) กรณี “เด่นและเอื้อ” ควรจะเลือกยุทธศาสตร์การสร้างความคิดเติบโต 2) กรณี “ด้อยและไม่เอื้อ” ควรจะเลือกยุทธศาสตร์การตัดทอน 3) กรณี “เด่นแต่ไม่เอื้อ” และ 4) กรณี “เอื้อแต่ไม่เด่น” ควรจะเลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ

#### 2.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อพิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนงาน กรณีองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประเภทของกิจการมากกว่าหนึ่งประเภทจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยจำแนกให้เป็นกลยุทธ์ของแต่ละแผนงาน ส่วนกรณีองค์กรขนาดเล็กที่มีประเภทของกิจการเดียวไม่ต้อง



กำหนดยุทธศาสตร์โดยแยกประเภทแผนงาน และข้อพิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนงานมีทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ดังนี้

#### 2.4.1 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย

ยุทธศาสตร์ระดับนโยบายพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง คือ ลักษณะของบริการผู้ได้รับผลประโยชน์ช่วงเวลา (Paul, 1999, pp. 60 – 66) ดังนี้ 1) ลักษณะของบริการ โดยต้องระบุว่า ยุทธศาสตร์นี้จะใช้กับลักษณะหรือชนิดของบริการใดให้ชัดเจน 2) ผู้ได้รับผลประโยชน์ โดยต้องระบุว่ายุทธศาสตร์นี้จะใช้กับกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์กลุ่มใดชัดเจน เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค และ 3) ช่วงเวลา โดยระบุว่ายุทธศาสตร์นี้จะใช้ในช่วงเวลาใด เช่น ภายใน 3 ปี หรือภายใน 5 ปี เป็นต้น

#### 2.4.2 ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลผลิตคือ ความต้องการได้รับบริการจากองค์กร ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้ทรัพยากรสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง (Paul, 1983, pp. 66 – 71) ดังนี้ 1) ความต้องการได้รับบริการจากองค์กรโดยต้องระบุว่า ยุทธศาสตร์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อตอบสนองผู้รับบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน คุณภาพของบุคลากรต่อจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น 2) ผลผลิตที่คาดว่าจะดำเนินการได้ โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับผลผลิตชนิดใดเพื่อผลิตหรือจัดหาบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น กำลังการผลิตที่ทำได้จริง คุณภาพขององค์กรที่ควบคุมได้และ 3) ทรัพยากรสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง โดยต้องระบุว่ากลยุทธ์นี้จะใช้กับหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนทรัพยากรในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น หน่วยงานหลักการดำเนินกิจกรรมด้านการผลิตและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดหาวัตถุดิบและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่พัฒนาศักยภาพบุคลากรและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศและงบประมาณที่สนับสนุน หน่วยงานที่ประสานและงบประมาณที่สนับสนุน เป็นต้น

ในขณะที่ David (1992, pp. 69 – 79) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรมี 3 ระดับ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานของ

องค์กร 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของการกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือการบริการหรือเป็นยุทธศาสตร์ระดับโครงการ (Project - Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และ 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หมายถึง ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการหรือเป็นยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการ สำหรับยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) 2) ยุทธศาสตร์ด้านปฏิบัติการ 3) ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด และ 5) ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องโดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงานและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2.5 ข้อจำกัดในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีดังนี้ 1) การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน ยุทธศาสตร์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจจะต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุนและแหล่งเงินกู้ทั้งแหล่งเดิมและแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตจำกัด 2) เจตคติต่อความเสี่ยง (Attitude Toward Risks) ยุทธศาสตร์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงในระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง และ 3)ขีดความสามารถขององค์กร (Organization Capability) ยุทธศาสตร์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่เพียงพอและบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

สรุปได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนงาน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ระดับนโยบายพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงานที่กำหนด

โดยผู้บริหารระดับสูง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการพิจารณาจากปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลผลิต คือ ความต้องการได้รับบริการจากองค์กร

### 3. การดำเนินงานยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

#### 3.1 ความหมายของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เป็นแนวทางการบริหารสำหรับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี (Well - managed organization) กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Competent Personnel) Weelen & Hungler (2002, p. 192) ได้กล่าวไว้ว่า การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการนำยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Put into Action) โดยผ่านการจัดทำโครงการ (Program) การจัดงบประมาณ (Budget) และระเบียบวิธีการปฏิบัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 33) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้วจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แต่หากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเหมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเช่นเดียวกัน ส่วนสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (2546, อ้างถึงใน นกตล พูลสวัสดิ์ 2551, หน้า 36) ได้อธิบายว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการดำเนินมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินมาตรการทั้งในส่วนของทรัพยากรวัสดุทรัพยากรมนุษย์และการปรับระบบและโครงสร้างขององค์กรโดยเกี่ยวข้องกับทั้งในระดับองค์กร (Corporate level) และระดับปฏิบัติการ (Operational level) โดยในระดับแรก คือ การดำเนินมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร (Corporate level) เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรของส่วนธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ส่วนระดับที่สอง เป็นการดำเนินมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการ (Operational level) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในแต่ละขั้นตอนทุกระบบ

ในส่วนทัศนะของ พิบูล ที่ปะปาล (2551, หน้า 56) กล่าวว่า การนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของผู้จัดการ นอกจากจะต้องปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกแล้ว ยังมีงานหลักอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้จัดการต้องกระทำไม่ว่าสถานการณ์ภายนอกขององค์กรจะอยู่ในสภาวะการณ์ อย่างไรก็ตามงานหลักสำคัญดังกล่าวมี 8 อย่าง ดังนี้ 1) การเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพและทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ 2) จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้ได้อย่างเพียงพอเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามสายงาน ลูกโซ่แห่งคุณค่าที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ 3) กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ 4) กำหนดการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ดีที่สุดและผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 5) ติดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานเพื่อช่วยให้บุคลากรของบริษัทสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขาเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในแต่ละวัน 6) กำหนดให้มีรางวัลและสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี 7) สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์วัฒนธรรมของบริษัท และ 8) ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

3.2 ความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2544, หน้า 272) ได้เสนอแนวคิดว่ากิจกรรมหลายแห่งที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแต่ก็ยังล้มเหลวได้ถ้าการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมิได้กระทำอย่างเหมาะสม ซึ่งความสำคัญของงานในส่วนนี้สามารถพิจารณาควบคู่ไปกับการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ ดังภาพประกอบ 4

		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
การ นำแผน กลยุทธ์ ไปสู่ การปฏิบัติ	มีความพร้อม	การบริหารกลยุทธ์จะ ประสบความสำเร็จ	มีโอกาสล้มเหลวหรือ สำเร็จได้
	ไม่ เตรียมพร้อม	จะเกิดความยุ่งยาก ในการดำเนินงาน	การบริหารกลยุทธ์ ล้มเหลว

ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และ  
การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : สุพาณี สฤษฏ์วานิช, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (2544, หน้า 272)

จากภาพประกอบ 4 เห็นได้ว่าถ้ามีการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างดี ถูกต้อง  
เหมาะสมแล้วและในขั้นตอนของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ความพร้อม  
การบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จก็คงเกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก แต่ในทางตรงกันข้าม  
ในช่องที่ 4 พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ให้ดีตลอดไปจนไม่มีความพร้อมในการนำแผน  
ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จก็คงเกิดขึ้นไม่ได้  
เช่นกัน และแม้ว่าผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการวางแผนมากแต่ละเลยความสำคัญของ  
การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามช่องที่ 2 ก็จะทำให้เกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยาก  
ในการไม่ยอมรับในแผนหรืออาจเกิดการต่อต้านขึ้นมาได้ ส่วนช่องที่ 3 พบว่า ผู้บริหาร  
ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือเตรียมความพร้อมในตัวแผนกลยุทธ์เท่าไรนัก แต่ให้ความสำคัญ  
ในขั้นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจจะทำให้สามารถแก้ไขแผน  
ยุทธศาสตร์หรือปรับแผนนั้นให้เหมาะสมขึ้นมาได้หรืออย่างน้อยก็ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบ  
ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อดำเนินการแก้ไขและปรับตัวในการวางแผนครั้งต่อไป

### 3.3 การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำ  
ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น พักตร์มจง วัฒนสินธุ์และพลุ เดชะรินทร์ (2542, หน้า  
285 - 304) ได้กล่าวไว้ว่า ภายหลังจากได้ทำการวางแผนยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์

ยุทธศาสตร์แต่ละชนิดแล้วจะต้องมีการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อนำมาใช้ และปฏิบัติ โดยมีข้อพิจารณาที่จะต้องคำนึงถึงก่อนการเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับภารกิจและจุดประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการหรือไม่ถ้าไม่ สอดคล้องกิจการอาจจะมุ่งเน้นที่จะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ ๆ

2) ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือไม่

3) ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าประสงค์ นโยบาย ทรัพยากรภายในวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ กลยุทธ์ไม่จำเป็นต้อง สอดคล้องกับปัจจัยเหล่านี้ทุกประการแต่ไม่ควรจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้น 4) ยุทธศาสตร์ มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับหรือไม่

5) ยุทธศาสตร์มีความขัดแย้งกับเหตุการณ์อย่างอื่นขององค์กรหรือไม่ 6) กลยุทธ์ย่อย แต่ละอย่างมีความสอดคล้องกันหรือไม่ 7) ยุทธศาสตร์ที่จะเลือกมีความสอดคล้องกับ การดำเนินงานในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตหรือไม่ 8) ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ 9) ช่วงเวลาที่นำกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ 10) ยุทธศาสตร์ที่เลือกเลียนแบบของคู่แข่งหรือไม่

สำหรับทัศนะของ Herbiniak (2008, pp. 50 – 58) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ การขับเคลื่อนพื้นฐานทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มต้น จากกลยุทธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ จะไม่เกิดขึ้นจนกว่าองค์กรหนึ่งจะมีกิจกรรมบางอย่างที่ต้องดำเนินการ ยุทธศาสตร์ที่ไร้ ประสิทธิภาพก่อให้เกิดการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ด้อยคุณค่า ด้วยเหตุนี้จึงต้อง เน้นการมียุทธศาสตร์ที่ดีเป็นประการแรก

#### 3.4 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2542, หน้า 1 – 2) ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนการนำแผน ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่ากลยุทธ์ ที่ได้เลือกไว้นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่สุดหรือไม่ 2) ทำการประเมินตัวองค์กร และปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถที่เหมาะสมเพียงพอ ที่จะเอายุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้หลายประการ เช่น โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน มีความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ที่เลือกไว้ใช้เพียงใด บุคลากรขององค์กรมีความสามารถและเหมาะสมต่อยุทธศาสตร์หรือไม่องค์กร มีความสามารถหลักหรือความสามารถในการดำเนินตามยุทธศาสตร์หรือไม่ นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการคือ การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ เช่น ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับ

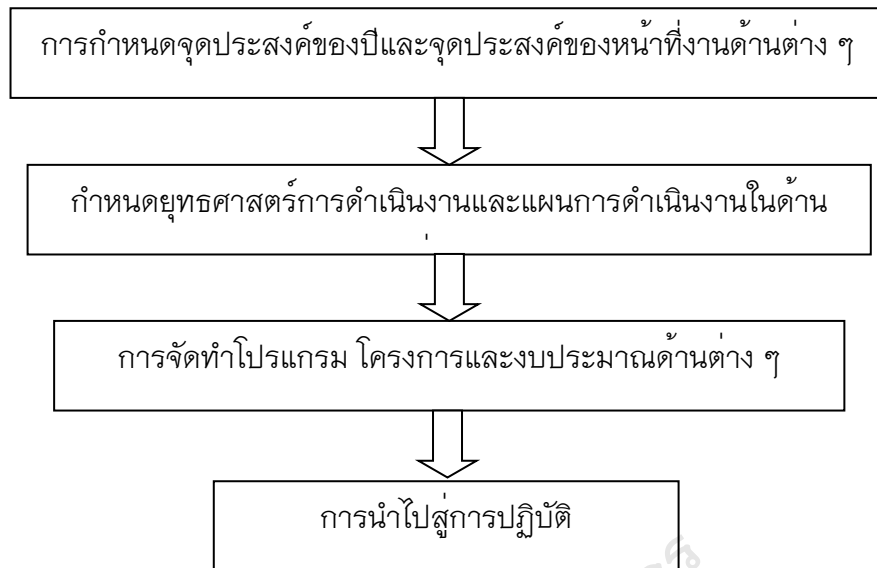
องค์กรอื่น เพื่อหาวิธีทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ทำการรื้อปรับระบบ การดำเนินงานภายในองค์กร เมื่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความเหมาะสมและ สอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้แล้วก็จะสามารถทำการประยุกต์ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นั้น ๆ

ในทัศนะของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542, หน้า 331 – 334) ได้กล่าวถึง รูปแบบยุทธวิธีของกลยุทธ์และแนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ วิธีที่จะนำความต้องการหรือความปรารถนาขององค์กรกว้าง ๆ มาปรับเปลี่ยนเป็น การกระทำที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวพันกัน โดยจะดูที่ลักษณะของเป้าประสงค์ระยะสั้น และการกำหนดเป้าประสงค์ต่อองค์กรจะใช้นโยบายและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เป้าประสงค์ ระยะสั้นบรรลุผลสำเร็จ มีขั้นตอนดังนี้ 1) การแปลงภารกิจขององค์กรให้เป็นการกระทำ แม้ว่ากรรมวิธีการปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบริษัทแต่ก็ยังคงมีความคล้ายคลึงกัน 2) แผนยุทธศาสตร์เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าประสงค์ การทำงานระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ ขององค์กร หมายถึง แผนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม ซึ่งกำหนดจุดประสงค์และ ตำแหน่งขององค์กรในสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมนั้น หรือเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ โดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งแผนยุทธศาสตร์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดขอบเขตอย่างกว้างของกิจกรรมหรือเป็นแผนเพื่อแสดงความเข้าใจและระบุ ถึงความต้องการและทิศทางในระยะยาวขององค์กรหรือเป็นแผนระยะยาวซึ่งมีผลกระทบ ต่อแผนต่าง ๆ ขององค์กร 3) การพัฒนาจุดประสงค์ระยะสั้นมีผลต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลว ของกลยุทธ์องค์กร เปรียบเสมือนพื้นฐานเพื่อให้จุดประสงค์ระยะยาวประสบ ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพเกิดจากปัจจัยดังนี้ มีความเฉาะเจาะจงและสามารถวัดได้ มีการกำหนดระยะเวลา สามารถบรรลุเป้าประสงค์และมีความท้าทายที่จะทำให้เกิดความ สนใจและแรงจูงใจให้ผู้บริหารต้องการกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยผลงานจะเพิ่มขึ้น ถ้าผู้บริหารได้รับการกระตุ้นให้บรรลุเป้าประสงค์ที่เจาะจงและยากที่จะบรรลุได้แต่ก็ สามารถทำให้สำเร็จได้ โดยจุดประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสมต่อองค์กรจะต้อง มีความยืดหยุ่น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายไว้ ล่วงหน้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมถึงคู่แข่งขั้นที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อมาทดแทนผลิตภัณฑ์ เก่า กฎหมายใหม่ การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร การลาออกหรือการเสียชีวิตของผู้บริหารหลัก การทิ้งงาน อุบัติเหตุในการ

ผลัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะทางเศรษฐกิจโดยการเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม ต้องยืดติดหรือสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมขององค์กรผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนหน้าของหน้าของกิจกรรมแต่อยู่ภายในแผนงานระยะยาวขององค์กร การรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์เดียวกันเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการยึดติดอย่างมีเหตุผล ส่วนการบรรลุเป้าประสงค์ระยะยาว ในการขยายและการเจาะตลาด การลงทุนในโรงงานและอุปกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ การหาทุนเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนอาจจะหาได้โดยการกู้ยืม การออกหุ้น อย่างไรก็ตามการหาทุนจากภายนอกทำได้ง่ายขึ้น

สำหรับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 370) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงานประจำปีที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นไปตามกรอบของจุดประสงค์หลัก จุดประสงค์ระยะยาวที่ได้กำหนดไว้ในแผน ยุทธศาสตร์รวมทั้งกำหนดจุดประสงค์สำหรับงานในด้านต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น และ ขั้นตอนที่ 3 จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะมีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจกรรมควรจะต้องทำอะไรบ้างนั่นเอง อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรโดยส่วนรวมแล้ว แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนต่าง ๆ ที่ได้วางไว้นั่นเอง ซึ่งขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 5





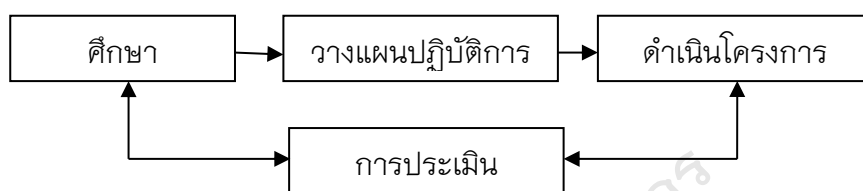
ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ  
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 370)

นอกจากนี้ จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 168 - 168) ได้กล่าวไว้ว่า การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามความต้องการ การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักยุทธศาสตร์มืออาชีพอาจประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนการปฏิบัติหรือการตัดสินใจดำเนินยุทธศาสตร์ผิดพลาดในทางตรงกันข้าม ยุทธศาสตร์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบและปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ก่อนนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นักยุทธศาสตร์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อ คือ 1) ใครจะเป็นผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร ผู้ที่ทำการดำเนินยุทธศาสตร์อาจกระจายไปสู่หลายคน 2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำผู้จัดการหรือผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการ ค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาโครงการ ค่าใช้จ่ายและวิธีการในการปฏิบัติ 3) ผู้ปฏิบัติควรต้องการดำเนินอย่างไรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสมและควรมีพนักงานในการปฏิบัติตาม

แผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีความเหมาะสมกับจุดประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการปรับ ทัศนคติของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้อง ให้เหมาะสมด้วย

สำหรับ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548, หน้า 172 – 177) กล่าวว่าไว้ว่า ขั้นตอนในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมี 2 ขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรยุทธศาสตร์ ให้กับเจ้าภาพหรือผู้รับผิดชอบในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน 2) การแปลงกลยุทธ์เป็นงานย่อยเมื่อจัดยุทธศาสตร์ให้กับเจ้าภาพแล้ว เจ้าภาพก็จะนำ ยุทธศาสตร์ไปแตกออกเป็นงานย่อยเรียกว่า โปรแกรมนงาน โดยที่แต่โปรแกรมนงานจะให้ผล ผลิตหนึ่งอย่างซึ่งผลผลิตของทุกโปรแกรมนภายใต้กลยุทธ์หนึ่งควรต้องเชื่อมโยงกันจน กลายเป็นผลผลิตของกลยุทธ์นั้น ค่าที่แต่ละโปรแกรมนงานก่อให้เกิดผลผลิต ผลผลิตใด ๆ ย่อมเกิดจากการทำงานของกระบวนการอันหนึ่งซึ่งภายใต้กระบวนการนั้นประกอบด้วย กิจกรรม จำนวนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกันอยู่และกิจกรรมเหล่านี้ จะกินทรัพยากรอันหมายถึง เม็ดเงินหรืองบประมาณ ดังนั้นเมื่อมีการแยกกลยุทธ์เป็นโปรแกรมนงานและประมาณ การค่าใช้จ่ายของโปรแกรมนงานนั้น ๆ ขึ้นและมีการทบทวนวิธีการทำงานต่าง ๆ และ จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548, หน้า 176 – 178) ได้กล่าวถึงการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนสำคัญ สำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 2) การกำหนดแผนปฏิบัติการ การนำยุทธศาสตร์ ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว ที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการ เฉพาะที่ร่วมกันวางแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลาที่สำคัญที่ทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็น รูปธรรม โดยการกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการ ดำเนินงานและการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การดำเนินงานตามแผน ผู้บริหาร โครงการต้องตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์จริง

4) การประเมินโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นเพียงแนวทางที่ช่วยให้ช่วยให้ผู้มีหน้าที่นำยุทธศาสตร์ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ  
ที่มา : จินตนา บุญบังการและณัฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2548, หน้า 177)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเริ่มจากยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัดทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงานและเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน/ โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การดำเนินการของขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดจุดประสงค์ระยะสั้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 3) การปฏิบัติการตามแผน และ 4) การประเมินโครงการและแผน

#### 4. การควบคุมและการประเมิน

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนเป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนเป็นการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่ายังคงสามารถรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยเพียงไร สารสนเทศจากการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะช่วยในการพิจารณาและการตัดสินใจขององค์กรว่าควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

4.1 กระบวนการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมินซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุมแต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน 2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับแล้วว่าตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน 3) การกำหนดมาตรฐานหรือสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ และ 5) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กรและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง โดยที่วิธีการแก้ไขปรับปรุงอาจเป็นการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์กระบวนการทำงาน บุคลากรโครงสร้างองค์กร

4.2 การทบทวนและประเมินผลใน 4 ระดับ ได้แก่ 1) การติดตามแผนการปฏิบัติงาน 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการประเมินผลการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน ระดับงาน/โครงการและระดับกิจกรรม 3) การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการวางแผนแม่บทหรือแผนระยะยาวเป็นการทบทวน การจัดวางทิศทางขององค์กรทั้งภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 4) การทบทวนสถานภาพขององค์กรเป็นการศึกษาวิเคราะห์เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร

#### 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงาน/ โครงการ

การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อม มีความผันผวน ปัจจัยภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ล้นลง เทคโนโลยีก้าวหน้ารวดเร็วการประเมินผลจะต้องเป็นกระบวนการที่จะกระทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่กระทำเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ระบุไว้เท่านั้น การประเมินผลทำให้สามารถเทียบวัดความก้าวหน้ากับแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพิจารณาและสร้างสมดุลในเรื่องการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพกับความยืดหยุ่นและการมอบอำนาจกับการเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/ โครงการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กร

4.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติ/ โครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของงาน/ โครงการกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ในรูปแบบของผลลัพธ์ และผลผลิตซึ่งเป็นผลประเมินจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมของงาน/ โครงการ โดยสามารถประเมินผลได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

4.3.1.1 การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ เป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพการผลิต ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล และ ผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่องค์กรกำหนดในแต่ละงาน/ โครงการมีความสอดคล้องและตอบสนองกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดในแต่ละกิจกรรม กลยุทธ์ขององค์กร ยังสอดคล้องและตอบสนองสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน และทรัพยากรขององค์กรมีเพียงพอที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเงื่อนไขในการจัดหาทรัพยากรได้ตามปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

4.3.1.2 ประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการประเมินผลการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวัดผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าผลลัพธ์ระยะยาว

4.3.1.3 การตรวจสอบโดยมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียเป็นการพิจารณาข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นและ

ผู้มีส่วนลงทุนไปในกิจการขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการ/  
โครงการ สามารถกระทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้ 1) การประเมินผลระหว่างโครงการหรือ  
การประเมินผลกระบวนการเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ  
เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณา  
ว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ 2) การประเมินผลเมื่อเสร็จ  
สิ้นโครงการเป็นการประเมินผลที่ลงลึกและมีรายละเอียดมากกว่าการประเมินผลระหว่าง  
โครงการ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสำหรับงาน/ โครงการ  
ในอนาคตเป็นการมองภาพในระยะยาว

สรุปได้ว่า การควบคุมและการประเมิน มีดังนี้ กระบวนการควบคุม  
เชิงยุทธศาสตร์การประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงาน/ โครงการการประเมินผล  
เชิงคุณลักษณะเป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ประเมินผลเชิงปริมาณ  
เป็นการประเมินผลการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์  
เชิงปริมาณ การตรวจสอบโดยมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย

#### 4.4 ปัญหาการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์เป็น 1 ใน 4 ของหน้าที่การบริหารจัดการ  
ของผู้บริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร กยุทธศาสตร์การสั่งการและชี้แนะ  
และการประเมินผลและการควบคุม ปัญหาการควบคุมเชิง มีประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้  
1) การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุประการหนึ่งมาจากการขาด  
การสื่อสารที่ดี ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มองภาพการประเมินผลว่าเป็นการจับผิดมากกว่า  
การค้นหาปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 2) การมอบหมายอำนาจ  
หน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้ไม่เกิดการควบคุม  
และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงอย่าง  
แท้จริง 3) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้ไม่มีการ  
จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ 4) องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุม  
และประเมินผล ไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น  
แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้  
ในการปรับปรุงแผนงาน 5) ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับ  
ประสิทธิผลขององค์กรหน่วยงานปฏิบัติการไม่เห็นภาพว่า ผลผลิตและการบริการที่ได้ทำ  
ให้ระดับการปฏิบัติการนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมทั้ง

การมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรทั้งในด้านกำไรหรือผลประโยชน์ตอบแทนในการวัดในระดับผู้บริหาร และ 6) ปัญหาด้านสารสนเทศ อาทิ ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บข้อมูลและข้อมูลมีความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานที่ต่างกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัญหาการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์เกิดจาก การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กรหน่วยงานและปัญหาด้านสารสนเทศ อาทิ ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บข้อมูลและข้อมูลมีความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์กรในการดำเนินยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนจนเป็นการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการควบคุมยุทธศาสตร์ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ การกำหนดสิ่งที่จะควบคุม การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำหนดมาตรฐานหรือสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว และเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานเครื่องมือที่ใช้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

## 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา ประกอบด้วย ความหมายของการบริหารการพัฒนา องค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา กระบวนการบริหารการพัฒนาและสรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดของเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

### 2.1 ความหมายของการบริหารการพัฒนา

การบริหารการพัฒนาเป็นคำศัพท์ที่หลายคนไม่ทราบความหมายที่แท้จริง เนื่องจากการบริหารการพัฒนาเป็นคำศัพท์ใหม่ที่นักบริหารหรือผู้นำองค์กร

นำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อพิจารณาจากคำศัพท์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประกอบด้วยคำศัพท์สองคำรวมกัน ได้แก่ คำว่า การบริหารและคำว่า การพัฒนา ซึ่งทั้งสองคำมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย เช่น George (1979, p. 20) นักวิชาการชาวอเมริกาซึ่งเป็นคนแรกที่ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการพัฒนา (Development Administration) ไว้ว่า “การบริหารการพัฒนา หมายถึง การบริหารนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา”

นอกจากนี้ในทัศนะของ John (1966, p. 259) และ Friedman (1970, p. 254) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการพัฒนา เป็นการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิดความทันสมัย และการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ภายในระบบบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ จากความหมายของการบริหารการพัฒนาที่นักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารการพัฒนา ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศมุ่งเน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการที่องค์กรได้กำหนดไว้ ในมุมมองของนักวิชาการชาวไทยได้ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้อย่างน่าสนใจว่า เป็นการนำเอาแนวคิด เทคนิคการบริหารจัดการ หรือความสามารถที่มีอยู่ในระบบการบริหารมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนโครงการทำให้ความเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการบริหาร เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม (บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์, 2556, หน้า 12) และทัศนะของ อุทิศ กิจกาญจน์ (2554, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการพัฒนา เป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งของการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐที่นำมาใช้ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนารวมทั้งการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารภายในของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ กระบวนการและบุคคล โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 15), สราวุฒิ วรพงษ์ (2555, หน้า 14), และแนวคิดของ ลินจง มากเพ็ง (2555, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาไว้ว่า เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน ภาครัฐที่หน่วยงานรัฐและเจ้าหน้าที่รัฐนำมาใช้บริหาร เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือการดำเนินการพัฒนาประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล จากมุมมองของนักวิชาการไทยมุ่งเน้นวิธีการหรือแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยกระบวนการบริหารและการจัดการองค์กร



จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการพัฒนา หมายถึง กลวิธีทางการบริหารของผู้นำที่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานให้สามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย ขององค์กร

## 2.2 องค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา

การบริหารการพัฒนาจะมีองค์ประกอบหลัก ๆ อยู่ 2 ประการ คือ องค์ประกอบพัฒนาการบริหาร (Development of Administration : D of A) หมายถึง การพัฒนาการบริหารเป็นการจัดเตรียม เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือปฏิรูปลักษณะนิเวศวิทยา รวมถึงโครงสร้าง กระบวนการ/ เทคโนโลยีและพฤติกรรมกรรมการบริหาร และ องค์ประกอบการบริหารเพื่อการพัฒนา (Administration of Development : A of D) หมายถึง การบริหารเพื่อการพัฒนา เป็นการเพิ่มสมรรถนะหรือความสามารถที่มีอยู่ในระบบบริหารมาลงมือปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาจริง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ล่วงหน้า (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2551, หน้า 5) ในการพัฒนาการบริหาร D of A เป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะหรือความสามารถของระบบการบริหารงานภายใน คือ โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อรองรับ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายปลายทาง ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมและการพัฒนาการบริหารยังครอบคลุมถึง โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา ยังครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมก็คือ บรรยากาศการบริหารและคุณภาพในการทำงาน

ดังนั้นการบริหารการพัฒนาจึงมีความแตกต่างไปจากการบริหารรัฐกิจหรือบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบการบริหารการพัฒนาจะต้องมีพื้นฐานหรือปัจจัยหน้าที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ PQCCC คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ/ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม และการบริหารการพัฒนา POSDCoRB คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนให้เข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสาน การรายงาน และการงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 4 – 5) ได้เสนอว่า องค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การบริหารภายใน เป็นการบริหารงานใดขององค์กรด้วยการจัดการงานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การจัดการงานบุคคล งานคลังและงบประมาณ และงานวางแผน เป็นต้น 2) การบริหาร

ภายนอก เป็นการบริหารเพื่อเชื่อมโยงปัจจัยภายนอกองค์กรมาใช้ในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีที่สุด นอกจากนี้ นักวิชาการของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543, หน้า 269) ยังได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนาที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 4) การวินิจฉัยสั่งการ 5) การประสานงาน 6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 7) การจัดทำงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ สรวุฒิ วรพงษ์ (2555, หน้า 14) ได้เสนอไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารการพัฒนาว่า ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Gant (1979, p. 20) ที่ได้เสนอว่าองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา ประกอบด้วย การบริหาร นโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา นอกจากนี้แนวคิดของ Friedman (1970, p. 254) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนาว่า ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิดความทันสมัย 2) การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ภายในระบบบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ และแนวคิดของ อุทิศ กิจกาญจน์ (2554, หน้า 5) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ กระบวนการ บุคลากร และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม

ผู้วิจัยได้สรุป ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ตามตาราง 2

ตาราง 2 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบการบริหารการพัฒนา

องค์ประกอบการบริหารการพัฒนา	แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง												ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ
	1. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527)	2. สมยศ นวกิจการ (2538)	3. วิโรจน์ สารรัตน์ (2542)	4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543)	5. ปธาน สุวรรณมงคล และคณะ (2545)	6. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551)	7. ชัยภัทร คำศรีสวัสดิ์ (2553)	8. อุดิต กิจกาญจน์ (2554)	9. สรภุณี วรพงษ์ (2555)	10. Harry J. Friedman (1970)	11. George F. Gant (1979)	12. Jones (1981)			
1. การวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	9	75.00	1
2. การจัดการองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	-	-	✓	9	75.00	1
3. การจัดหาบุคลากร	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	8	66.66	2
4. การวินิจฉัยสั่งการ	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	3	25.00	5
5. การประสานงาน	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	7	58.33	3
6. การรายงานผลการปฏิบัติงาน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	2	16.66	6
7. การจัดทำงบประมาณ	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	✓	3	25.00	5
8. การควบคุม/ การประเมิน	-	-	✓		✓	-	-	-	✓	-	-	✓	4	33.33	4

ตาราง 2 (ต่อ)

	แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง											ความถี่	ร้อยละ	ลำดับ	
	1. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527)	2. สมยศ นวกิจาร (2538)	3. วิโรจน์ สารรัตน์ (2542)	4. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543)	5. ปธาน สุวรรณมงคล และคณะ (2545)	6. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551)	7. ชัยภัทร คำศรีสวัสดิ์ (2553)	8. อุทิศ กิจกาญจน์ (2554)	7. สราวุฒิ วรพงษ์ (2555)	9. Harry J. Friedman (1970)	10. George F. Gant (1979)				11. Jones (1981)
9. การอำนวยการ	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	2	16.66	6
10. กระบวนการ	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	2	16.66	6
11. สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือกิจกรรม	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1	8.33	7
13. การบริหารนโยบาย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	8.33	7
14. แผนงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	8.33	7
15. โครงการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	8.33	7

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์แนวคิด หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการโดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป หรือมีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไปนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์กร 3) การจัดหาบุคลากร 4) การประสานงาน และผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่มีความหมายใกล้เคียงกันคือ การรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีความถี่ 2 หรือร้อยละ 16.66 และการควบคุม/ การประเมินที่มีความถี่ 4 หรือร้อยละ 33.33 เป็นข้อที่ 5 การควบคุม/ การประเมิน ดังนั้นองค์ประกอบของการบริหารการพัฒนา มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์กร 3) การจัดหาบุคลากร 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และการวัดและประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์ขององค์กรและบุคคลโดยการกำหนดภาระบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดหาบุคลากร หมายถึง เป็นการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติต่อองค์กรในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

4. การประสานงาน หมายถึง การจัดเครือข่ายประสานงานในองค์กรและองค์กรภายนอกเพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการดำเนินงาน

5. การควบคุม หมายถึง เป็นการตรวจสอบ ติดตาม และปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้มีผลคุณภาพและส่งผลต่อการกำหนดแผนในครั้งต่อไป

### 3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ หลักการ ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน มีประเด็นที่ผู้วิจัยนำเสนอ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ความเป็นมาของการพัฒนาที่ยั่งยืน ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน จุดหมายปลายทางของการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วนประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน เส้นทางใหม่สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาโดยธนาคารโลก ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาโดยองค์การสหประชาชาติ การพัฒนา ตัวบ่งชี้การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย การประยุกต์ใช้แนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวทางการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดของ ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ไว้ดังนี้ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2546, หน้า 34) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ รูปแบบการพัฒนาที่คอยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในปัจจุบันโดยไม่มีข้อผ่อนปรนใด ๆ กับความต้องการที่จำเป็นที่คอยตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในอนาคตด้วย สันติ บางอ้อ (2546) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ว่า การพัฒนาที่สนองตอบต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอม ยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตโต (2546, หน้า 63) ได้กล่าวถึง การพัฒนาที่ยั่งยืนเน้นเป้าหมายทางเศรษฐกิจตั้งแต่เงื่อนไขโดยเอาสิ่งแวดล้อมเข้ามาเป็นตัวควบคุม ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546) ได้กล่าวถึง การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีเสถียรภาพ มีความสมดุล และกระจายความ มั่งคั่ง เชื้อประโยชน์แก่คนส่วนใหญ่อย่างยั่งยืนในระยะยาว กรอบแนวคิดในการพัฒนา เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2548, หน้า 8) ได้กล่าวถึง การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทยพื้นฐานแนวคิดมาจากปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่มีคุณภาพ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทั้งสามมิติจะต้องเกื้อกูลและไม่เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน โดยการพัฒนาเศรษฐกิจให้ขยายตัวอย่างมีคุณภาพและแข่งขันได้ จะต้องคำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สามารถรักษาไว้ใช้ประโยชน์ได้อย่างยาวนาน ใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่ส่งผลเสียต่อความต้องการของคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ขณะที่ ปกรณ์ เทพพิжі (2549, หน้า 16 - 17) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็น ขบวนการสร้างความเที่ยงธรรมความมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างที่มีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งด้านต่าง ๆ ให้กับชุมชนและภูมิภาค โดยรอบ และทัศนะของ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2549) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ว่า การพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคน ทั้งยุคปัจจุบันและยุคต่อ ๆ ไปและสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม มนุษย์ และสิ่งแวดล้อมยังสอดคล้องกับ สบพันธ์ ชิตานนท์ (2549) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ว่า การพัฒนาที่บูรณาการให้เกิดองค์รวม คือ องค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะมาประสานกันครบองค์และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง คือ มีคุณภาพทาง ธรรมชาติแวดล้อมกับเศรษฐกิจจะต้องบูรณาการเข้าด้วยกันจะทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าเป็นภาวะยั่งยืนทั้งในทางเศรษฐกิจและในทางสภาพแวดล้อม การคุ้มครอง สภาพแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยใช้มนุษย์เป็นแกนกลางการพัฒนา เพื่อสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างคนธรรมชาติและสรรพสิ่ง เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยความเกื้อกูลกัน ไม่ทำลายล้างกันทุกสิ่งในโลกก็จะอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ในส่วนของทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2550, หน้า 71) ได้น้อมนำพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงแนะนำให้ใช้ภูมิปัญญาไทยหรือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติให้เจริญรุ่งเรือง โดยการใช่วิธีทางของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างรากฐานของสังคมให้แข็งแกร่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน องค์การสหประชาชาติ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุทธิพร รัตนธร ศรัทธา, 2553, หน้า 32 - 33) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกระบวนการพัฒนา สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่อิงวัฒนธรรมในลักษณะเป็นองค์รวม เป็นการบูรณาการ และด้วยสมดุลทั้งระหว่างการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมพร้อมไปกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนา เพื่อให้บรรลุตามความต้องการของมนุษย์

และเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งคนรุ่นปัจจุบันหรืออนาคตด้วยความยุติธรรม ดังนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มี 2 ความหมาย คือ เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนก่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องใช้สติปัญญามากพอ ๆ กันกับความจำเป็นที่ต้องใช้ความเห็น (นโยบาย) ในทางการเมือง เพราะความคิดเรื่องความยั่งยืนสะท้อนถึงความกังวลในเรื่องเงื่อนไขหรือความจำกัดที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ อันเนื่องมาจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่ความไม่พอใจของมวลมนุษยทั้งหลายและทัศนะของ สุทธิดา ศิริบุญหลง (2554, หน้า 22 - 25) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนรวมความถึง 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน โครงการพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน นี้การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นอะไรที่ไกลกว่าเพียงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมเพื่อลดการบริโภคทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดีทำให้คนอยู่ร่วมกับธรรมชาติโดย ไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมาและยังทำกันอยู่หลายแห่งให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน อยู่ดีกินดีและอยู่เย็นเป็นสุข เจริญทางเศรษฐกิจอีกทางหนึ่ง หมายความว่า ให้ความเจริญทางเศรษฐกิจอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม คือ มีปัจจัยอีกด้านหนึ่งเสริมเข้ามา ได้แก่

สภาพแวดล้อมมีการพัฒนา (Development) คู่กับสิ่งแวดล้อม (Environment) ต้องให้การพัฒนาหรือความเติบโตทางเศรษฐกิจนั้นอยู่ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมรองรับหรือเจริญไปโดยไม่รังแกธรรมชาติ เพราะฉะนั้นจึงมีอีกศัพท์หนึ่งเข้ามาคู่กัน คือ ให้เศรษฐกิจคู่กับธรรมชาติหรือระบบนิเวศ สำหรับทัศนะของ สุริยา เหมตะศิลาปะ (ม.ป.ป) ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เป็นการพัฒนาที่ดำเนินไปในขอบเขตเพียงตามความจำเป็นในปัจจุบัน โดยไม่ต้องไปสะสมโดยหวังว่าลูกหลานรุ่นต่อไปจะไม่มีความสามารถในการพัฒนาหรือหาได้ตามความจำเป็นในยุคของพวกเขา ซึ่งตามความหมาย เช่นนี้มักจะทำให้ผู้นำที่สิ่งแวดล้อมและการพัฒนาหรือการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้เท่าที่จำเป็นในชีวิตและสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 4 (2560, ออนไลน์) การพัฒนาแบบยั่งยืน Sustainable Development หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาที่สนองความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบันโดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง



สำหรับนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั่วโลกหลายท่าน ดังนี้ Tyler (1969) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย พื้นฐานแนวคิดทางนิเวศวิทยาและระบบนิเวศ ขอบเขตและความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน และแนวคิดที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน World Commission on Environment (1983) ได้เสนอว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนมีคำจำกัดความไว้หลายประการ เริ่มต้นบอกว่า "การพัฒนาที่ยั่งยืน" ภาษาอังกฤษเรียกว่า Sustainable Development ซึ่งเสนอแนะว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน คือ รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง"ประเทศไทยได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามอธิบายแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และ World Commission on Environment and Development : WCED (1987) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบันโดยไม่ทำให้คนในรุ่นอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง ส่วนของ Commission on Environment and Development : UN (1987) ได้เสนอว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติหรือสร้างความลำบากใจให้กับประชาชนในอนาคต การพัฒนาที่ยั่งยืนเช่นนี้มีลักษณะเป็นการพัฒนาที่บูรณาการ (Integrated) คือ ทำให้เป็นองค์รวม (Holistic) โดยองค์ประกอบทั้งหลายต้องทำงานประสานกันครบองค์อย่างมีดุลยภาพ ในทัศนะของ Conway (1987) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่มุ่งเน้นการรักษาอัตราการเจริญเติบโตในด้านรายได้ต่อหัวของประชากรโดยไม่ทำให้มีการสูญเสียทุนของชาติ และทุนทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม Turner (1988) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การมีผลิตภาพสุทธิจากชีวมวล (มวลที่เหลือต่อหน่วยพื้นที่หรือหน่วยเวลา) ที่รักษาไว้ได้ตลอดทศวรรษและศตวรรษ

ส่วนในความคิดเห็นของ Corson (1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ในหนังสือ Global Ecology Handbook การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนในปัจจุบันโดยไม่ทำลายทรัพยากรซึ่งจะเป็นที่ต้องการของคนในอนาคตและ UNESCO (1997) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง

การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบันโดยไม่ทำให้รุ่นต่อไปต้องประนีประนอมลดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตนเอง ประกอบกับทัศนะของ Elliott (2006) ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การทำให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาที่ยั่งยืน (2560, ออนไลน์) ได้ให้กล่าวถึง องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่การพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อม ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและการใช้ทรัพยากร เช่น ปริมาณแหล่งน้ำและความเพียงพอของน้ำใช้ในปัจจุบันการใช้พลังงานทดแทนอย่างอื่นทั้งจากธรรมชาติและจากการประดิษฐ์ขึ้น ได้แก่ พลังงานน้ำ พลังงานลม พลังงานความร้อนใต้พิภพ พลังงานแก๊สชีวภาพ และพลังงานแสงอาทิตย์ และมีการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ 2) เศรษฐกิจที่มั่นคงของชุมชน คือ มีการพัฒนาที่ทำให้ชุมชนมีเศรษฐกิจดีอย่างต่อเนื่องและควบวงจร และ 3) คุณภาพชีวิตที่ดีของประชากรในชุมชน เช่น มีการอยู่ดีกินดี อยู่ในที่ที่มีอากาศดี ปราศจากมลภาวะมีการจัดสรรการใช้ประโยชน์จากที่ดินอย่างถูกต้องตามศักยภาพของแต่ละพื้นที่ มีบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึง มีการให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาการดำเนินการที่มีความเชื่อมโยงแบบองค์รวมหลายมิติ โดยคำนึงถึงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

### 3.2 หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในปัจจุบันโดยเฉพาะคนจนในขณะเดียวกันก็ไม่ลดทอนหรือบ่งเบียดที่จะบรรลุความต้องการของมนุษย์ในรุ่นต่อไปด้วย ซึ่งนักนิเวศวิทยามีความเห็นว่ามนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทางแห่งการดำเนินชีวิตของตนในปัจจุบันใหม่ปรับโลกทัศน์ใหม่และค่านิยมระยะสั้น ๆ ให้มองยาว ๆ และเน้นที่ประโยชน์ของโลกธรรมชาติเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องผสมผสานแนวคิดหรือพยายามให้อยู่ในกรอบแนวคิดของ เศรษฐศาสตร์ นิเวศวิทยา และสังคมวิทยา เพราะว่าการประสานหลักการทั้งสามเข้าด้วยกันเป็นหลักปฏิบัติการพัฒนาจะช่วยให้แนวทางหรือทิศทางการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมุ่งไปสู่จุดหมายไปสู่อันหนึ่งอันเดียวกันอย่างสมบูรณ์ การเขียนแนวคิดที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของนิเวศวิทยาแต่ละท่านอาจจะแตกต่างกันแต่หัวข้อปลีกย่อยหรือประเด็นหลัก ๆ ในทัศนะของ Tyler (2007) ได้ให้ความเห็นว่าการประสานหลักการทางวิทยาศาสตร์ จริยธรรมสิ่งแวดล้อม และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกับทรัพยากรธรรมชาติ

อย่างผสมผสานเป็นรูปธรรมจะทำให้มนุษย์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ควบคู่กันโดยสันติสุขสงบและยั่งยืน

พระอภิธรรมปิฎก (2539, หน้า 65) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนจะแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) เป็นการพัฒนาคนเป็นแกนกลางของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาความยากจนการพัฒนาต้องสามารถตอบสนองในปัจจุบันขั้นพื้นฐานได้อย่างพอเพียงทั้งด้าน การศึกษา สุขภาพอนามัยที่อยู่อาศัยและฐานะความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งมาตรการนโยบายประชากรที่เหมาะสม และ 2) ธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม ด้วยการพิทักษ์รักษาบำรุงช่วยสภาพธรรมชาติและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพแต่การพัฒนาจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการพัฒนา จริยธรรมทั้งในระดับบุคคลและระดับชาติ (จริยธรรมที่แท้ต้องสามารถทำให้มนุษย์มีความสุขจึงจะเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน) การพัฒนาด้านการศึกษานับว่าเป็นองค์ประกอบแรกที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาด้านอื่น ๆ ต่อไปอย่างน้อยทำให้คนรู้เท่าทันปัญหาที่เกิดขึ้นและที่สำคัญต้องมีการประนีประนอม คือ ยอมลดละความต้องการของตนเองเพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์บ้างหลักการเหล่านี้เองจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2554, หน้า 11) ได้เสนอแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการที่เรียกว่า “ความยุติธรรมระหว่างสองรุ่น” (Integration Equity) กล่าวคือ การพัฒนาแบบที่ยั่งยืนสามารถครอบคลุมสองลักษณะ ได้แก่ ประการแรก เน้นเรื่องการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบมีขีดจำกัดโดยมุ่งเน้นวิถีของประชาชนที่มีเศรษฐกิจพอเพียงสามารถอยู่ได้ท่ามกลางกระแสวิกฤติหรือเศรษฐกิจที่ปั่นป่วนโดยวิธีการแรก คือ “เน้นหลักความพอดี” และการตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานเท่าที่จำเป็น และประการที่สอง เน้นเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติหรือทรัพยากรธรรมชาติเพราะว่าธรรมชาติไม่ได้มีไว้เพื่อให้มนุษย์นำไปใช้อย่างฟุ่มเฟือยและล้างผลาญ วิธีของการรักษาและอนุรักษ์ทรัพยากรหรือการใช้สอยให้คุ้มค่าและได้ใช้น้อยลง อย่างไรก็ตามประเด็นนี้กำลังเป็นที่น่าสนใจของมวลมนุษยชาติเพราะว่าความสัมพันธ์กับประชากรการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การเพิ่มประชากรขาดความสมดุลอย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาแบบยั่งยืนควรจะสามารถทำได้อย่างน้อยสามด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านนิเวศวิทยา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2554, หน้า 55) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลในสามมิติดังที่ได้กล่าวต่อไปนี้อย่างไรก็ตามทุกด้านล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันดังนี้

1. มิติการพัฒนาด้านสังคม หมายถึง การพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลโดยพัฒนานคนไทยให้มีผลิตภาพสูง ซึ่งปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีสำนึกและวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติ มีสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรและผลประโยชน์ด้านการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมและพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายรวมทั้งมีทุนทาง สังคมที่อยู่หลากหลายมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีความสมานฉันท์เอื้ออาทร

2. มิติการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีเสถียรภาพอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและเป็นการขยายตัวทาง เศรษฐกิจที่มีคุณภาพ การพัฒนาทางเศรษฐกิจจะต้องเป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนั้นจะต้องนำมาจากกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสะอาดลดปริมาณของเสีย ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมไม่สร้างมลพิษที่จะกลายมาเป็นต้นทุนทางการผลิตในระยะต่อไปรวมทั้งเป็นข้อจำกัดของการเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

3. มิติการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่คงไว้ซึ่งความหลากหลายทาง ชีวภาพและสามารถพลิกฟื้นให้กลับสู่สภาพใกล้เคียงกับสภาพเดิมให้มากที่สุด เพื่อให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสและมีปัจจัยในการดำรงชีพ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติมุ่งการจัดการให้เกิดสมดุลระหว่างการใช้ทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างเกื้อกูลรวมถึงการชะลอการใช้และนำเทคโนโลยีสะอาดมาใช้ให้มากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านสังคมเป็นการพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงอย่างสมดุล ด้านเศรษฐกิจ เป็นไปอย่างสมดุลและเอื้อต่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่อย่างเป็นระบบและการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่คงไว้ซึ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.3 ความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2545) ดังนี้ 1) คำนิยามชี้ชัดจำกัดของ

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ส่งผลต่อความต้องการในอนาคต 2) คำนึงถึงความเป็นองค์รวม คือ มองว่าจะกระทำสิ่งใดต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับสิ่งอื่น ๆ และ 3) คำนึงถึงเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ว่าเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเอื้อประโยชน์อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกลับสภาพท้องถิ่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการพัฒนาเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนของประเทศไทยนั้นได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา 4 ประการ ได้แก่ (กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานจังหวัดปทุมธานี, 2562)

1. คุณภาพสังคมไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นสังคมฐานความรู้ มีการพัฒนาศักยภาพและการศึกษาได้ด้วยตนเอง มีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามศักยภาพการผลิตในประเทศ โดยเน้นความได้เปรียบเชิงแข่งขันควบคู่กับผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มผลผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และลดมลพิษในเชิงป้องกัน
  2. เสถียรภาพ และการปรับตัว เศรษฐกิจเกิดการขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ ทั้งระดับภายในและภายนอกประเทศ มีการสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมจากปัจจัยสนับสนุนภายใน โดยคำนึงขีดจำกัดและความสามารถในการรองรับของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้วยการพัฒนาและการบริหารจัดการเศรษฐกิจระดับฐานรากอย่างครบวงจร โดยมีสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย มีการดำรงไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์อันเป็นมรดกตั้งงามของชาติ
  3. การกระจายการพัฒนาอย่างเป็นธรรม ประชากรมีสร้างความเท่าเทียมทั้งด้านเพศ อาชีพ รายได้ การศึกษา ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพ และบริการพื้นฐานทางสังคม มีโอกาสในการเข้าถึงตลาดและการจัดสรรฐานทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมโดย คำนึงถึงความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันและสงวนรักษาทรัพยากรให้คนรุ่นอนาคต
  4. การมีระบบบริหารจัดการที่ประชากรทุกภาคส่วนของสังคม มีโอกาสและสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร กระบวนการตัดสินใจ และนโยบายสาธารณะแก่ประชาชน โดยผ่านการบริหารจัดการ การส่งเสริมและกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการของสถาบันการเมือง สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง
- จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนมีความสำคัญในการพัฒนามีเป้าประสงค์ คือ คุณภาพชีวิต เสถียรภาพและการปรับตัว

การกระจายการพัฒนาอย่างเป็นธรรมและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบด้วยการแบบบูรณาการของสถาบันการเมือง สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

### 3.4 แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

Bossel (1996) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์เกี่ยวกับโลกอนาคตไว้ 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 (Path A) เป็นโลกแห่งการแข่งขัน (Competition) และแนวทางที่ 2 (Path B) เป็นโลกแห่งหุ้นส่วน (Partnership) ซึ่งมีแนวคิดดังนี้

แนวทางที่ 1 (Path A) โลกที่มีพื้นฐานจากการแข่งขัน อนาคตขึ้นอยู่กับโอกาสในการมีส่วนร่วมกับเศรษฐกิจโลก ภายใต้ภาวะกดดันของการแข่งขัน ในขณะที่ความสามารถในการบริโภคของมนุษย์ไร้ขีดจำกัด และมีความรวดเร็วในการใช้ทรัพยากรจนร่อยหรอ มีความพยายามใช้เทคโนโลยีที่สะอาด และแสวงหาแหล่งพลังงานที่ใหม่ ๆ ให้ทันต่อการบริโภคเพื่อใช้ในการกำหนดการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่มนุษย์ อาหารและสินค้ามาจากส่วนต่าง ๆ ของโลกที่สามารถผลิตได้ โดยมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าที่ประเทศต่าง ๆ จะแข่งขันในเลี้ยวหนึ่งของโลกได้นั้น ผลักดันให้แต่ละประเทศลดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกฎหมายแรงงาน แม้กระทั่งด้านความเสมอภาคและด้านสิทธิมนุษยชน และทำให้นำไปสู่การมีมาตรฐานต่ำ และการเร่งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ดิน น้ำ ป่า อากาศ และแร่ธาตุธรรมชาติ เป็นต้น

แนวทางที่ 2 (Path B) เป็นโลกแห่งการมีหุ้นส่วน สภาพการดำเนินชีวิตทุกส่วนในโลกจะมีคุณภาพเช่นเดียวกัน แม้จะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ขนาดและลักษณะของชุมชนขึ้นอยู่กับสภาพภูมิประเทศและความต้องการ แหล่งซื้ออาหาร โรงเรียนและเพื่อนบ้าน ลดการบริโภคผลผลิตที่ไม่มีความจำเป็น เน้นการหมุนเวียนของเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ ขยะจากครัวเรือนเป็นขยะที่มีสารออกแกนิคส์ที่เป็นประโยชน์ต่อพืช แต่ละภูมิภาคต้องรักษาและใช้ทรัพยากรเฉพาะในพื้นที่ มีการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ การพัฒนาในภูมิภาคต้องรักษาสภาพแวดล้อมและการเกษตรกรรมของตน ในระบบนี้ความสำคัญของรัฐลดลง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของโลก เป้าหมายโดยทั่วไปของการพัฒนาที่ยั่งยืนและการดำรงชีวิตของมนุษย์ในระยะยาว ผลักดันให้เกิดการผสมผสานข้อตกลงจากทุกภูมิภาคบนพื้นฐานของสิทธิส่วนบุคคล สิทธิของธรรมชาติและสิทธิของคนรุ่นต่อไปในอนาคต การติดต่อสื่อสารในโลก เครือข่าย ทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และวัฒนธรรมอื่น ๆ

ที่แตกต่างกันออกไป การทำความเข้าใจในโลกเป็นไปได้ง่าย สรุปได้ว่า เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืนและระบบธรรมชาติ อยู่ร่วมกันในลักษณะมีความสัมพันธ์กันที่สมดุล ดังนั้นในโลกอนาคตจึงควรเป็นโลกแห่งหุ้นส่วนตามแนวทางที่ 2 (Path B)

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความสมดุลหรือมีปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันในระหว่างมิติต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม และศีลธรรมที่มีความหลากหลาย แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด มีเนื้อหาประกอบด้วย ความหมายส่วนประสมทางการตลาด และองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

##### 4.1 ความหมายส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด เป็นกระบวนการที่หน่วยธุรกิจใช้ดำเนินงานขององค์กร เพื่อเสริมสร้างผลประกอบการทางธุรกิจให้สูงขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้สามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลักคือการเพิ่มโอกาสทางการค้าและการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อผลประกอบการขององค์กรธุรกิจที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เสรี วงศ์มณฑา (2542, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมายได้ ขยายในราคาให้ผู้บริโภคยอมรับได้และผู้บริโภคยินดีจ่าย เพราะมองว่าคุณรวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการซื้อหา เพื่อให้สะดวกแก่ลูกค้าด้วยความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้าและเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ Kotler (2003, p. 16) และวารุณี ตันติวงศ์วานิช (2552, หน้า 24) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากความคิดเห็นดังกล่าวทำให้ทราบว่า ส่วนประสมทาง

การตลาดนั้นคือ เครื่องมือชนิดหนึ่งที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ญศรี ชมะสุวรรณ (2554, หน้า 8), กุลวดี คูหะโรจนานนท์ (2545, หน้า 16), และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดในเชิงการบริหารลูกค้าไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดบริการ เป็นแนวคิดหลักที่ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญในการตอบสนองต่อตลาดได้อย่างเหมาะสม โดยเริ่มต้นที่ธุรกิจต้องมีสิ่งที่จะนำเสนอต่อลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์ ทำการตั้งราคาที่เหมาะสม หาวิธีการนำส่งถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่าย และหาวิธีการสื่อสารเพื่อที่จะแจ้งข่าวสารและกระตุ้นให้เกิดการซื้อด้วยการทำการส่งเสริมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายพอใจและมีความสุขได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดเป็นเครื่องมือของผู้ประกอบการ ในการนำเพื่อการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ประกอบการและความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ

#### 4.2 องค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาด เป็นเครื่องมือที่องค์กรธุรกิจใช้เพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพิจารณาปัจจัยรอบด้านขององค์กร เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อผู้บริโภค ด้วยกลวิธีที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่ม โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การกระจายสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจให้กับผู้บริโภคทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม จากแนวคิดส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น วารุณี ตันติวงศ์วานิชและคณะ (2545); ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2546); สุพรรณิ อินทร์แก้ว (2550); ฉัตรยาพร เสมอใจ (2551); ฐิตินันท์ วาริวณิช (2551); Kotler (2000, p. 15) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix หรือ 4Ps) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทร่วมกัน เพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย โดยมีส่วนประสมทางการส่งเสริมการตลาดเป็นตัวสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ขาย และผู้ซื้อที่มีศักยภาพเพื่อชักจูงทัศนคติ และพฤติกรรมการซื้อ ส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วย



4.2.1 ผลิตรภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ผลิตรภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตรภัณฑ์จึงประกอบด้วยสินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตรภัณฑ์ต้องมีสรรพประโยชน์ มีคุณค่าในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตรภัณฑ์สามารถขายได้

4.2.2 ราคา หมายถึง คุณค่าผลิตรภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุนของลูกค้าผู้บริโภคที่จะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าผลิตรภัณฑ์กับราคาผลิตรภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตรภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตรภัณฑ์นั้น ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและการแข่งขันและปัจจัยอื่น ๆ

4.2.3 การส่งเสริมการตลาด เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช่คน เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือที่สื่อสารแบบผสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication : IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตรภัณฑ์คู่แข่งชั้นโดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือที่ส่งเสริมที่สำคัญ มีดังนี้ 1) การโฆษณา เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรหรือผลิตรภัณฑ์บริการหรือความคิดที่ต้องการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการกลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างสรรคงานด้านโฆษณาและยุทธวิธีวิธีการโฆษณาและกลยุทธ์สื่อ 2) การขายโดยใช้พนักงานขาย หมายถึง เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจูงใจตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงาน และการวัดหน่วยงานขาย 3) การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณาการขายโดยใช้พนักงานขาย การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจทดลองใช้ หรือการซื้อ โดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่น ในช่องทางการส่งเสริมการขายมี 5 รูปแบบ คือ 1) การกระตุ้นผู้บริโภคที่ เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค 2) การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้คนกลาง 3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย 4) การให้ข่าวประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือ

บริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผน โดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ 5) การตลาดทางตรงและการเชื่อมตรงเป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรงหรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่เน้นการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ได้แก่ การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แคตตาล็อก การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดมุ่งใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คุปองแลกซื้อ

4.2.4 การจัดจำหน่าย หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้าประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่าย ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้ 1) ช่องทางการจัดจำหน่าย หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์หรือกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาดในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วยผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม และ 2) การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

องค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด					
	วารุณี ต้นตึงค์พานิชและคณะ (2545)	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2546)	สุพรรณณี อินทรแก้ว (2550)	ฉัตรยาพร เสมอใจ (2551)	ลลิตินันท์ วารวิณิช (2551)	Kotler (2000)
1. ผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ราคา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การจัดจำหน่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การส่งเสริมการตลาด	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความถี่	4	4	4	4	4	4
ร้อยละ	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์แนวคิด หลักการและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการโดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป หรือมีความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด 4 ด้าน ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ 2) ราคา 3) การส่งเสริมการตลาด และ 4) การจัดจำหน่าย ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาด ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การผสมผสานของสินค้าและบริการ ที่กิจการเสนอต่อตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย ความหลากหลาย คุณภาพ การออกแบบ รูปแบบ ตราผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ การบริการ ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีมูลค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้นสามารถขายได้

2. ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกค้าต้องการจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ราคาที่กำหนดไว้ในรายการส่วนลด ส่วนที่ยอมให้ลูกค้าระยะเวลาชำระคืน สินเชื่อ ราคาเป็น P ตัวที่สองที่เกิดขึ้นถัดจาก Product ราคาต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคา (Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ตัวคุณค่าสูงกว่าราคาก็จะตัดสินใจซื้อสินค้า

3. การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง กิจกรรมของกิจการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มผู้บริโภค ประกอบด้วย ช่องทางการจัดจำหน่าย การครอบคลุมในการจัดจำหน่าย ความหลากหลาย ท่าเลที่ตั้ง การขนส่ง และการจัดส่งกำลังทางธุรกิจ

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง กิจกรรมเพื่อสื่อสารถึงข้อดีของผลิตภัณฑ์และชักชวนให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายซื้อผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการตลาด การจ้างข่าวและการประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรงและการตลาดออนไลน์ ดังนั้นเครื่องมือในการสื่อสารมีหลายประการ ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ โดยต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (IMC : Integrated Marketing Communication) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรจุจุดมุ่งหมายรวมกันได้

## 5. บริบทการปลูกอินทผลัมในประเทศไทย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมบริบทการปลูกอินทผลัมในประเทศไทย ซึ่งมีเนื้อหา สำคัญ ได้แก่ ประวัติอินทผลัม ลักษณะทางพฤกษศาสตร์ สายพันธุ์ อินทผลัมการขยายพันธุ์ ระยะห่างในการปลูก ขนาดหลุมปลูก การให้น้ำ การกำจัดวัชพืช การใส่ปุ๋ยการตัดแต่งใบ การผสมเกสรการตัดแต่งช่อผล การกำจัดศัตรูพืช ประโยชน์ของอินทผลัม และพื้นที่ปลูกในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้ (การปลูกอินทผลัม, 2560, (เข้าถึงได้จาก <http://www.datepalm.in.th/> 23 กันยายน 2560)

### 5.1 ประวัติอินทผลัม

อินทผลัมเป็นผลไม้ที่เก่าแก่ที่สุดที่ได้มีการเพาะปลูกกันมาในแอฟริกาเหนือ และตะวันออกกลาง เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5,000 ปี หลักฐานที่เก่าแก่ที่สุดเป็นหลักฐานการบันทึกการเกษตรกรรมของอียิปต์ในสมัยอารยธรรมเมโสโปเตเมีย ซึ่งเป็นช่วงเวลา 3,000 ปีก่อนคริสต์ศักราช แต่ก็ยังไม่สามารถระบุต้นกำเนิดที่แน่นอนของ

อินทผลัมได้ เนื่องจากได้มีการเพาะปลูกกระจายอยู่ทั่วไปบริเวณอารยธรรมเมโสโปเตเมีย หรือทางตอนใต้ของอิรักไปจนถึงบริเวณอินเดียตะวันตก หลังจากนั้นการเพาะปลูก อินทผลัมก็แพร่ขยายมาตามคาบสมุทรอาหรับ แอฟริกาเหนือ และตะวันออกกลาง และในช่วง 2000 ปีก่อนคริสต์ศักราช อินทผลัมได้ถูกนำเข้าไปเพาะปลูกในอียิปต์ การแพร่ขยายของอินทผลัมขยายตัวไปพร้อมกับการเผยแพร่ศาสนาอิสลามไปจนถึงทางตอนใต้ของสเปน และปากีสถาน ชาวสเปนเป็นชนกลุ่มแรกที่นำอินทผลัมจากคาบสมุทรอาหรับ แอฟริกาเหนือ ตะวันออกกลาง และตอนใต้ของเอเชียไปยังอเมริกา

อินทผลัมเป็นพืชที่มีบทบาทสำคัญต่อประวัติศาสตร์ของชาวตะวันออกกลาง เป็นอันมาก หากปราศจากอินทผลัมแล้ว ในดินแดนทะเลทรายคงไม่สามารถจะมีกลุ่มคนไปตั้งรกรากจนเป็นชุมชนขนาดใหญ่ได้ เส้นทางการเดินทางของกองคาราวานที่มีอายุยาวนานนับศตวรรษได้ใช้ไปเพื่อการขนส่งอินทผลัมเป็นหลัก อินทผลัมถูกยกย่องว่าเป็นสัญลักษณ์ของความศักดิ์สิทธิ์ และความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญทางจิตวิญญาณ และวัฒนธรรมของชาวตะวันออกกลางเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังปรากฏแผ่นจารึกภาพของอินทผลัม และการเพาะปลูกอินทผลัม จารึกในอารยธรรมของชาวอัสซีเรียน (Assyrian) บาบิโลเนียน (Babylonian) รวมถึงในประมวลกฎหมายฮัมมูราบี (Code of Hammurabi) ซึ่งได้บัญญัติกฎหมายเกี่ยวกับการเพาะปลูก และค้าขายอินทผลัมด้วย นอกจากนี้ยังมีการกล่าวอ้างในงานเขียนมากมายของชาวอียิปต์โบราณชาวซีเรีย ชาวลิเบียและชาวปาเลสไตน์ (ChihCheng T. Chao, Robert R. Krueger, The Date Palm (Phoenix dactylifera L.):

Overview of Biology, Uses, and Cultivation, เข้าถึงได้จาก

<http://hortsci.ashspublications.org/.15/10/2555>)

ชื่อวิทยาศาสตร์: Phoenix Dactylifera

ชื่อวงศ์: Palmae

ชื่อสามัญ: Date Palm

ชื่อไทย: อินทผลัม

## 5.2 ลักษณะทางพฤกษศาสตร์

5.2.1 ระบบรากอินทผลัมเป็นพืชใบเลี้ยงเดี่ยวจึงไม่มีรากแก้ว ระบบรากของอินทผลัมจะเป็นระบบรากฝอย (Fibrous Root System) ระบบรากของอินทผลัมสามารถกระจายออกไปได้ไกลถึง 25 เมตรและลงลึกมากกว่า 6 เมตร แต่ส่วนใหญ่แล้ว ร้อยละ 85 ของระบบรากจะหนาแน่นมากในระยะรอบต้น 2 เมตร และลึก 2 เมตร

ระบบรากของอินทผลัมสามารถแซ่ในดินเปียกได้นานหลายเดือน แต่ถ้าหากระยะเวลาเนิ่นนานออกไปอีกจะมีผลกระทบต่อรากและผลผลิตได้

5.2.2 ลำต้นมีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 30 – 35 เซนติเมตร และสูงได้ถึง 20 เมตร

5.2.3 ใบเป็นแบบขนนกมีความยาว 3 – 6 เมตร (โดยเฉลี่ย 4 เมตร) ขึ้นอยู่กับสายพันธุ์ บริเวณโคนใบจะมีหนามยาวและแข็งมาก

5.2.4 ดอก ออกเป็นจั่นทางโคนใบ ลักษณะดอกตัวผู้กลีบดอกเป็นแฉก ๆ สีขาวคล้ายหางกระรอก ดอกตัวเมียเป็นช่อเมล็ดกลม ๆ สีเขียวอ่อน

5.2.5 ผลมีหลายลักษณะทั้ง กลม กลมรี เรียวยาว สีของผลก็มีหลายสี ทั้งเหลือง น้ำตาล ส้ม แดง ไปจนถึงดำขึ้นอยู่กับสายพันธุ์ ทุรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับสายพันธุ์ได้ที่ สายพันธุ์อินทผลัม และรูปผลอินทผลัมสายพันธุ์ต่าง ๆ

5.2.6 อินทผลัมเป็นพืชที่ไม่สมบูรณ์เพศ กล่าวคือมีดอกตัวผู้ และตัวเมีย อยู่คนละต้นกัน การขยายพันธุ์โดยเมล็ด มีโอกาสที่จะได้เป็นต้นตัวผู้และต้นตัวเมียอย่างละครึ่ง และเราจะไม่ทราบเพศของต้นอินทผลัมจากการเพาะเมล็ด ต้องปลูกไว้รอจนกว่าอินทผลัมจะออกดอก และแม้จะได้ต้นตัวเมียไปปลูกแต่คุณภาพผลอินทผลัมก็จะไม่เหมือนกับต้นแม่ เนื่องจากผลอินทผลัมเป็นผลที่ได้จากการผสมเกสรข้ามต้น จึงถือว่าเมล็ดที่ได้เป็นพันธุ์ลูกผสม ซึ่งไม่สามารถเรียกชื่อเดียวกับต้นแม่ได้ ทั้งนี้คุณภาพอาจจะแยกลง ใกล้เคียงต้นแม่พันธุ์เดิม หรือดีขึ้นก็ได้ แต่มีเพียงส่วนน้อยมากที่คุณภาพจะดีขึ้น

### 5.3 สายพันธุ์อินทผลัม

สายพันธุ์อินทผลัมที่เพาะปลูกมีมากมายและมีมากกว่า 600 ชนิด อินทผลัมเป็นไม้ผลเมืองร้อนที่ปลูกกันมากในประเทศแถบตะวันออกกลางที่มีสภาพภูมิอากาศแบบทะเลทรายซึ่งมีสภาพอากาศร้อนและแทบไม่มีฝนตก อินทผลัมจึงมีความทนทานต่อสภาพอากาศที่แห้งแล้งได้เป็นอย่างดี ทำให้คนไทยส่วนมากเข้าใจว่าอินทผลัมเป็นพืชที่ต้องการน้ำน้อย แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วอินทผลัมเป็นพืชที่ต้องการน้ำมาก โดยมีต้องการน้ำปีละ 2,000 – 2,500 มม. (ประเทศไทยมีฝนตกปีละ 1,000 – 1,600 มม.) ดังนั้นถ้าหากเราต้องการอินทผลัมที่มีคุณภาพ จะต้องมีการดูแลรักษาที่ดี และต้องมีการให้น้ำอย่างสม่ำเสมอในช่วงหน้าแล้งด้วย

### 5.4 การขยายพันธุ์

การขยายพันธุ์อินทผลัมสามารถทำได้ 3 วิธี คือ

5.4.1 การขยายพันธุ์จากการเพาะเมล็ด ปัจจุบันไม่เป็นที่นิยมใช้กันในเชิงพาณิชย์เชิงฟาร์มเกษตรขนาดใหญ่เพื่อผลิตผลที่มีคุณภาพ นิยมใช้วิธีนี้สำหรับชุดลุ่มต้นขยายเป็นป่าลุ่มประดับมากกว่า ข้อดี ขยายพันธุ์ได้อย่างรวดเร็ว ต้นทุนต่ำ เจริญเติบโตได้ดี ข้อเสีย ไม่รู้เพศ ว่าเป็นเพศผู้หรือเพศเมีย อินทผลัมเป็นพืชที่ไม่สมบูรณ์เพศ การขยายพันธุ์จากการเพาะเมล็ดจึงไม่สามารถ บอกได้ว่าต้นไหนเพศผู้ ต้นไหนเพศเมีย และโดยปกติอัตราส่วนต้นเพศผู้ต่อเพศเมีย อยู่ที่ประมาณ 50 : 50 จึงอาจจะทำให้ได้ต้นตัวผู้ที่มีมากเกินไปในสวน ต้นตัวผู้ที่เหมาะสมเพียงพอในสวนควรมีประมาณร้อยละ 25 ก็เพียงพอ ต้นที่เกิดขึ้นมาจะมีลักษณะทางพันธุกรรมที่แตกต่างกันไป บางต้นอาจจะโตช้า โตเร็ว ผลโต ลักษณะทางกายภาพ จะแตกต่างกันไปบ้าง เช่น ขนาดผล สีล้น รสชาติ ฝาดมาก หวานมาก หวานน้อยจะไม่เหมือนกันทั้งหมด ควบคุมการให้ผลผลิตได้ยาก แต่ละต้นจึงต้องตั้งชื่อเฉพาะของต้นนั้น ๆ ซ้ำกันไม่ได้ ดังนั้นการปลูกด้วยวิธีนี้ จึงเหมาะกับการปลูกที่ลดต้นทุน และพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ๆ ขึ้นมา ใช้เวลาในการปลูกกว่าจะให้ผลผลิตประมาณ 3 ขึ้นไป

#### 5.4.2 การขยายพันธุ์ด้วยการแยกหน่อ

การขยายพันธุ์จากการแยกหน่อปลูก เป็นการขยายพันธุ์ที่นิยมใช้กันมาช้านาน จนถึงปัจจุบัน ทั้งการขยายแปลงปลูก การค้าต้นพันธุ์ อินทผลัมเมื่อต้นอายุ 2 ปีขึ้นไปจะเริ่มสร้างหน่อ แขนงขึ้นมารอบ ๆ ต้น มี 2 ประเภท คือหน่อดินและหน่ออากาศ ทั้งสองประเภทสามารถแยกขยายไปปลูกต่อได้คล้าย ๆ แยกหน่อกล้วย ข้อดี หน่อที่แยกออกมาจะมีพันธุกรรมเหมือนต้นแม่ทุกประการ ทั้งทางกายภาพและพันธุกรรม (เหมือนต้นแม่ทุกประการ) รู้เพศชัดเจน หน่อที่แยกมาจากต้นแม่ที่เป็นเพศอะไร หน่อก็จะเป็นเพศนั้น ผลผลิตที่ได้จะเหมือนกันทุกต้น ชื่อพันธุ์สามารถใช้ชื่อเดียวกันได้ ควบคุมคุณภาพได้ง่ายให้ผลผลิตได้เร็ว เพราะหน่อที่แยกมาเป็นต้นที่โตพอสมควร เมื่อพื้นตัวสมบูรณ์ จะสามารถให้ผลผลิตได้เลย และข้อเสีย ราคาหน่อจะสูง ต้นทุนในการปลูกจะสูงตามไปด้วย เพราะหน่อที่ออกมามีจำนวนจำกัด ไม่พอเพียงกับความต้องการต้องดูแลเอาใจใส่ในระยะแยกที่เพิ่งแยกหน่อมาปลูก เพราะจะเกิดเป็นเชื้อรา รากเน่าโคนเน่าได้ง่าย

#### 5.4.3 การขยายพันธุ์ด้วยเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ

การขยายพันธุ์จากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยใช้หน่อจากต้นแม่พันธุ์ พันธุ์แท้ (พันธุ์ที่เป็นที่ยอมรับเป็นสากล) มาทำการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อเป็นต้นกล้าคุณภาพขึ้นมาที่เป็นทางเลือกที่แก้ปัญหาจากการเพาะเมล็ดและการแยก

หน่อ เหมาะกับการขยายพันธุ์เชิงคุณภาพได้อย่างดียิ่ง ข้อดี ได้ต้นที่เกิดขึ้น พันธุ์กรรม จะเหมือนต้นแม่พันธุ์ทุกประการ (เหมือนการแยกหน่อ) ระบุเพศชัดเจน เป็นต้นเพศเมีย 100 เปอร์เซ็นต์ไม่มีการกลายพันธุ์ สายพันธุ์ที่ได้เป็นสายพันธุ์มาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับในระดับสากลอยู่แล้ว ผลผลิตที่ได้จะเหมือนกันทุกต้น ซึ่งพันธุ์สามารถใช้ชื่อเดียวกันได้ ควบคุมคุณภาพได้ง่าย ส่วนข้อเสยราคายังคงสูงอยู่ในปัจจุบัน สามารถขยายพันธุ์ด้วยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อได้แล้วที่คณะเกษตรศาสตร์ฯ มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นแห่งแรกในประเทศไทย

### 5.5 ระยะห่างในการปลูก

ระยะห่างสำหรับการปลูกอินทผลัมที่แนะนำคือ 8x8 เมตร หรือ 8x10 เมตร หรือ 10x10 เมตร เนื่องจากอินทผลัมเมื่อโตเต็มที่จะมีทางใบกว้างมากรวมทั้งมีระบบรากที่ลึก และขยายออกกว้างมาก รวมทั้งเพื่อให้อินทผลัมได้รับแสงแดดและลมเต็มที่ โดยหากเลือกปลูกระยะห่าง 8x8 เมตร ในพื้นที่ 1 ไร่ จะสามารถปลูกได้ 25 ต้น แต่สำหรับผู้ที่มีพื้นที่น้อยอาจจะปลูกระยะชิดกว่านี้ แต่ไม่ควรน้อยกว่า 7 เมตร หากระยะปลูกน้อยกว่านี้เมื่ออินทผลัมเติบโตเต็มที่จะเข้าไปบริหารจัดการจะลำบาก เนื่องจากอินทผลัมเป็นพืชที่อายุยืนยาวมากกว่า 100 ปี โดยจะให้ผลผลิตเต็มที่เมื่ออายุประมาณ 8 ปี และสามารถจะให้ผลผลิตได้เต็มที่ถึงต้นละมากกว่า 200 กิโลกรัมต่อปี โดยให้ผลผลิตต่อเนื่องไปจนอายุประมาณ 50 - 60 ปีจึงจะเริ่มให้ผลผลิตลดลง ดังนั้นการวางแผนระยะห่างสำหรับการปลูกจึงต้องพิจารณาให้ดี

### 5.6 ขนาดหลุมปลูก

ขนาดหลุมที่ขุดสำหรับปลูกที่แนะนำคือ เส้นผ่าศูนย์กลาง 80 เซนติเมตร ลึกประมาณ 80 เซนติเมตร รองก้นหลุมด้วยปุ๋ยคอก แล้วนำดินที่ขุดขึ้นมา 3 ส่วนผสมกับปุ๋ยคอก 1 ส่วน ถมกลับลงไปให้หลุมจนเต็ม แล้วจึงขุดหลุมที่ถมกลับออกไปออกให้มีขนาดเท่าถุงดำหรือกระถางที่เพาะเลี้ยงต้นกล้า จากนั้นจึงนำต้นกล้าออกจากถุงดำไปปลูกในหลุม กลบดินคืนให้แน่นแล้วรดน้ำให้ชุ่ม การขุดหลุมขนาดใหญ่และการเตรียมหลุมปลูกที่ดี จะทำให้อินทผลัมเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว แต่เนื่องการขุดหลุมขนาดใหญ่ดังกล่าวทำได้ยากและใช้แรงงานมาก ดังนั้นหากจะขุดหลุมเพื่อปลูกอินทผลัมจำนวนมากอาจจะประยุกต์ทำเครื่องเจาะดินต่อจากท้ายรถไถก็จะสามารถขุดเจาะหลุมขนาดใหญ่ดังกล่าวได้สะดวก และรวดเร็วกว่ามารายละเอียดการทำงานของเครื่องขุดเจาะหลุมสำหรับฤดูกาล



ที่เหมาะสมในการปลูกอินทผลัมคือช่วงต้นฤดูฝน แต่ถ้าสามารถติดตั้งระบบการให้น้ำในสวนได้ ก็สามารถที่จะปลูกอินทผลัมได้ทุกฤดูกาล ทั้งนี้ต้นกล้าที่จะนำมาปลูกไม่ว่าจะเป็นต้นกล้าที่เพาะจากเมล็ด หรือต้นกล้าที่เพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อมาควรจะอนุบาลไว้ในเรือนเพาะชำจนโตขนาดออกใบชนนง 3 – 4 ใบก่อน จะทำให้อัตราการรอดสูงเกือบ 100 เปอร์เซ็นต์สำหรับต้นกล้าที่เป็นหน่อที่แยกมาจากต้นแม่ต้องเป็นหน่อที่มีอายุไม่น้อยกว่า 2 – 3 ปีมีเส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 20 – 35 เซนติเมตร น้ำหนักประมาณ 10 – 25 กิโลกรัม หากใช้หน่อที่เล็กกว่านี้จะมีอัตราการรอดตายต่ำ และเมื่อขุดแยกหน่อออกมาจากต้นแม่แล้ว ให้ใส่ยากันเชื้อราเดือนละ 2 ครั้ง และขนาดเพาะเลี้ยงอนุบาลไว้ในเรือนเพาะชำประมาณ 1 – 2 ปีให้แข็งแรงก่อนจึงจะนำมาลงแปลงปลูกได้

### 5.7 การให้น้ำ

ควรให้น้ำทุก ๆ วันในฤดูร้อน หรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 2 ครั้ง และรดน้ำสัปดาห์ละ 2 ครั้งในฤดูหนาวหรืออย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งจะทำให้อินทผลัมเติบโตได้ดีและให้ผลผลิตที่ดี หากเราปลูกต้นกล้าที่ออกใบชนนงแล้ว 3 – 4 ใบ ลงในแปลงช่วงต้นฤดูฝน เมื่อได้รับน้ำฝนมาหนึ่งฤดูแล้ว ไม่ได้รดน้ำในช่วงหน้าแล้ง อินทผลัมส่วนใหญ่จะสามารถทนต่อสภาพแห้งแล้งได้ตลอดช่วงหน้าแล้ง แต่จะเจริญเติบโตช้ามาก

### 5.8 การกำจัดวัชพืช

ในช่วงฤดูฝนวัชพืช จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากจนปกคลุมต้นกล้า และแย่งอาหารทำให้อินทผลัมเจริญเติบโตได้ช้า จึงต้องหมั่นกำจัดวัชพืชไม่ให้ขึ้นปกคลุมและคอยดูแลบริเวณโคนต้นให้สะอาดอยู่เสมอเพื่อป้องกันศัตรูพืชและแมลงต่าง ๆ มารบกวน

### 5.9 การใส่ปุ๋ย

ให้ใส่ปุ๋ยคอกปีละ 2 ครั้ง ช่วงเดือนตุลาคม และพฤษภาคมโดยการพรวนดินให้ปุ๋ยคอกผสมเข้ากันดี

### 5.10 การตัดแต่งใบ

ใบอินทผลัมที่แก่แล้วให้ตัดทิ้ง โดยในต้นเล็กอาจจะใช้กรรไกรตัดแต่งใบต้นที่โตขึ้นมาอาจจะใช้เคียวในการตัดแต่งใบ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ใบแก่เหล่านี้เป็นที่ย่อยอาศัยของแมลง และยังทำให้ทรงพุ่มดูสะอาดสวยงาม สำหรับใบที่ยังไม่แก่ให้ตัดหนามบริเวณโคนใบทิ้งเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอันตรายในขณะทำงาน และเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากบริเวณโคนใบอินทผลัมจะมีหนามที่แข็งและยาวมาก

### 5.11 การผสมเกสร

เนื่องจากอินทผลัมมีต้นตัวผู้และตัวเมียแยกจากกัน การอาศัยธรรมชาติจากลมและแมลงเพียงอย่างเดียวให้มาช่วยผสมเกสรจะทำให้อินทผลัมติดลูกไม่ตก ดังนั้นจึงต้องอาศัยเราให้ช่วยผสมเกสรให้จึงจะติดลูกตก อินทผลัมจะออกดอกเป็นจั่น โดยลักษณะดอกเกสรตัวผู้จะมีสีขาว กลีบดอกเป็นแฉก ๆ คล้ายหางกระรอก สำหรับอินทผลัมต้นตัวเมียจะออกดอกเป็นจั่น เหมือนกับอินทผลัมต้นตัวผู้แต่ดอกของต้นตัวเมียจะมีลักษณะเป็นเมล็ดกลม ๆ เป็นช่อสีเขียวอ่อน โดยปกติแล้วอินทผลัมต้นตัวผู้จะออกดอกก่อนต้นตัวเมีย จึงต้องมีการเก็บเกสรต้นตัวผู้ไว้ผสมให้เกสรต้นตัวเมีย เพื่อให้ติดลูกตก โดยเมื่อจั่นตัวผู้แตกออกมาเห็นกลีบดอกสีขาวเป็นแฉก ๆ ให้นำถุงพลาสติกมาคลุมแล้วผูกปากถุงไว้ จากนั้นตัดช่อดอกออกมาแล้วนำมาเขย่าจะได้ละอองเกสรตกออกมาให้นำละอองเกสรมาใส่ถุงไว้ ไล่อากาศออก ปิดปากถุงให้สนิทแล้วนำไปเก็บรักษาไว้ในตู้เย็นช่องปกติ ซึ่งเราสามารถเก็บรักษาเกสรไว้ได้นานเป็นปี เพื่อรอผสมเกสรให้กับต้นตัวเมีย เวลาที่เหมาะสมที่สุดในการผสมเกสรคือช่วงเช้า โดยนำเกสรตัวผู้ที่เก็บไว้บางส่วนมาใส่ถุงพลาสติก เขย่าถุงให้ละอองเกสรฟุ้งกระจายในถุง จากนั้นนำไปครอบดอกตัวเมียแล้วเขย่าให้ละอองเกสรผสมกัน โดยควรผสมซ้ำอีก 1 ครั้งในวันต่อมา และถ้าหากเกิดฝนตกหลังจากผสมเกสรไปแล้ว 4 – 6 ชั่วโมง ต้องทำการผสมเกสรใหม่ เพราะน้ำฝนจะชะละอองเกสรตัวผู้ออกไป ซึ่งอาจจะทำให้ติดผลไม่ดีเท่าที่ควร

### 5.12 การตัดแต่งช่อผล

เราจะต้องทำการผลิตผลอินทผลัมบางส่วนในขณะที่ผลยังเล็กอยู่ ออกบ้าง เพื่อให้ผลอินทผลัมที่เหลืออยู่มีขนาดใหญ่ มีคุณภาพดี สุกเร็ว มีราคาสูง และเป็นที่ต้องการของตลาด โดยให้มีผลอินทผลัมเหลืออยู่ในแต่ละก้านประมาณ 20 – 25 ผล และมีอยู่ 45 – 50 ก้านใน 1 ช่อ การปล่อยให้แต่ละช่อมีจำนวนก้านและติดผลดกมากเกินไป จะทำให้ผลที่ได้มีขนาดเล็ก และมีผลบางส่วนไม่สมบูรณ์

### 5.13 การกำจัดศัตรูพืช

ในช่วงปลายฤดูฝนจะมีศัตรูพืชลักษณะเป็นเม็ดเล็กมาจับที่ใบอินทผลัมส่วนมากจะอยู่บริเวณด้านหลังใบ และจะแพร่ขยายออกไปทำให้ใบแห้ง เรียกว่าโรคใบจุด ให้รีบตัดใบนั้นไปทำลายทิ้งก่อนแพร่ระบาดออกไป ไม่จำเป็นต้องฉีดพ่นยากำจัดศัตรูพืช เพียงแต่หมั่นตรวจดูว่าเริ่มมีการระบาด แล้วให้รีบกำจัดโดยการตัดใบที่เป็นโรคทิ้งไปแต่เนิ่น ๆ

## 5.13 ประโยชน์ของอินทผลัมด้านโภชนา

### 5.13.1 คุณค่าทาง

1) เป็นผลไม้ที่อุดมไปด้วยเส้นใย (Fiber) ช่วยลดการท้องผูกง่ายขึ้น ภายใต้อาการเพียงครึ่งชั่วโมงหลังจากที่รับประทานเข้าไปร่างกายก็อ่อนเปลี้ยเพลียแรงก็จะกลับมีกำลังดั้งเดิม ทั้งนี้เพราะว่าอัตราน้ำตาลในเลือดที่ต่ำทำให้ร่างกายที่รู้สึกหิวกระหาย เมื่อได้ดูดซึมเอาสารอาหารจากอินทผลัมจำนวนเล็กน้อย ความรู้สึกหิวก็จะลดลง หลายท่านที่รับประทานอินทผลัมในการละศีลอด จะช่วยลดความเสี่ยงการรับประทานอาหารเกินความพอดี

2) ช่วยบำรุงกล้ามเนื้อและสร้างน้ำนมแม่ อินทผลัมเป็นผลไม้ที่มีความสำคัญ เพราะทั้งผลและลำต้นของมันได้ถูกกล่าวถึงในคัมภีร์อัลกุรอานถึง 20 ครั้ง และเนื่องจากอินทผลัมเป็นอาหารที่พระเจ้าประทานให้กับนางมรยัมในขณะที่นางได้รับความเจ็บปวดหลังคลอดศาดาคีซา (อะลัยฮิสสลาม) ณ ใต้ต้นอินทผลัม พระเจ้าผู้ทรงเกรียงไกรได้ทรงส่งมายังนางว่า เจ้าจงเขย่าต้นอินทผลัมเพื่อว่าลูกที่สูงงอมจะหล่นมายังเจ้า ฉะนั้นเจ้าจงกิน ต้ม และจงรับความสะอาดกลสบาย

3) ช่วยให้กระดูกแข็งแรงเนื่องจากธาตุแคลเซียมที่มีปริมาณมาก ในอินทผลัม จึงมีส่วนช่วยในการบำรุงรักษากระดูกให้สมบูรณ์แข็งแรง ด้วยเหตุนี้เอง อินทผลัมจึงประโยชน์สำหรับคนทุกเพศทุกวัยไม่ว่าเด็กหรือผู้ใหญ่ หรือคนชรา โดยเฉพาะสตรีควรรับประทานอินทผลัมให้มาก ๆ เพื่อให้กระดูกแข็งแรง

4) ช่วยบำรุงสายตา อินทผลัมมีส่วนสำคัญในการรักษาระบบสายตา และป้องกันโรคต้อในเวลากลางคืน ได้อย่างมีประสิทธิภาพประวัติศาสตร์อิสลามในยุคต้น ๆ อินทผลัมจะถูกส่งไปยังทหารมุสลิม เพื่อเป็นตัวกระตุ้นกล้ามเนื้อและเป็นอาหารที่ดีสำหรับผู้ที่ออกทำสงคราม

สรุปได้ว่า อินทผลัมเป็นทางเลือกหนึ่งของเกษตรกรไทยในการปลูกพืชแบบผสมผสานในแบ่งเพาะปลูกเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ซึ่งอินทผลัมเป็นพืชที่ให้ผลผลิตต่อต้นเป็นจำนวนมากและมีประโยชน์ด้านโภชนาการสูงอีกด้วย ดังนั้นกลุ่มผู้ปลูกอินทผลัมจึงมีความสนใจที่จะปลูกโดยการรวมกลุ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ แล้วขยายเครือข่ายออกเป็นวงกว้าง กระจายไปยังทุกส่วนของภูมิภาค มีการจัดจำหน่าย กาแปรรูป และการส่งออกบางส่วนและยังได้มีการรวมกลุ่มสมาชิกอย่างเหนียวแน่น เพื่อศึกษา ค้นคว้าและ

การพัฒนาเพาะพันธุ์กล้าเพื่อมีไว้จำหน่าย แทนการนำเข้าจากต่างประเทศ เพราะมีต้นทุนต่อต้นสูงมาก ทำให้ผู้ที่สนใจขาดโอกาสที่จะปลูกและสร้างรายได้ต่อเกษตรกร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร