**บทที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์**

**ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์**

1.1 ความหมายของ “การวางแผน”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:2) ให้ความหมายของคำว่า “การวางแผน” หมายถึงกระบวนการที่องค์กรหรือบุคคล ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรบ้างในอนาคตโดยกระทำเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง

ปกรณ์ ปรียากร (2543 : 41-46) สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่กำหนดสภาพที่ควรจะเป็นขององค์กรในอนาคต โดยใช้แผนที่วางไว้ควบคุมการทำงาน และเป็นการช่วยการตัดสินใจในอนาคต

คาส์ทและโรสินวิค (Kast and Rosenweick 1970 : 435 – 436 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 6) สรุปว่า คือกระบวนการพิจารณาข้อมูลด้านต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจว่าอนาคตจะทำอะไร มีการใช้ดุลพินิจกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

กันสเทิร์น (Gunsteren 1976 : 12อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 6) ให้ความหมายของคำว่า “การวางแผน” ไว้ว่า คือการประมวลกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้อง มีระเบียบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร มีความผูกพัน มุ่งมั่นที่จะผลักดันให้การดำเนินงาน ดำเนินร่วมกันไปอย่างราบรื่น

มินท์สเบิร์ก (Mintsberg 1990 : 12อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 6) สรุปว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยรวมระบบการตัดสินใจขององค์กรต่าง ๆ เพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานที่ชัดเจนอันนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือผลลัพท์ที่ต้องการร่วมกัน

1.2 ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์”

คำว่ากลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ เป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลป์ และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy”มาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “กองทัพ” และ “Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2543 : 11) บางตำรา แปลว่า “ยุทธศาสตร์” (สอ เสถบุตร 2538:763)

อภิชาต ธีรธำรง (2532 : 1) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง“กลวิธี หรือกลยุทธ์ในการดำเนินการ ในขอบเขตที่กว้างขวางหรือระดับสูงให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมุ่งที่จะให้บรรลุผลในเวลาอันสั้นที่สุด และสิ้นเปลืองหรือเกิดการเสียหายแก่ฝ่ายดำเนินกลยุทธ์น้อยที่สุด”คำว่า “กลยุทธ์” เริ่มปรากฏในวงการทหารโดยใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” และแพร่เข้ามาในวงการธุรกิจ และจึงเริ่มเข้ามาในวงการศึกษา กลยุทธ์ไม่ว่าจะใช้ในทางการทหาร ในวงการธุรกิจ หรือในทางการศึกษา จะหมายถึงแนวทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ทวีชัย บุญเติม 2540 : 18, 21)

1.3 ความหมายของคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ในทศวรรษ 1960 แชนด์เลอร์ (Chandler,1962 อ้างใน Maassen and Van Vught,1992 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 7) เป็นผู้เชื่อมโยงคำว่า strategy และ planning ซึ่งใช้เป็นศัพท์พื้นฐานในการพัฒนาองค์การหมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ แล้วกำหนดแผนปฏิบัติงานและทรัพยากรที่จำ เป็น เพื่อนำ ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว วงการธุรกิจของไทยใช้คำ ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งศรีวงศ์ สุมิตร (2537 : 3) ให้ความหมายว่า “การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ ยังครอบคลุมไปถึงนโยบายต่างๆ การจัดหา การใช้ และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ”

เคนท์ (1997:293 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 7) กล่าวว่าในปี 1967 มีผู้พยายามประยุกต์ทฤษฏีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ากับวิชาบรรณารักษศาสตร์ เป็นวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกของ โรเบิร์ท อี เคมเพอร์ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ระบบห้องสมุด และมีข้อเขียนสั้น ๆ ที่ตีพิมพ์เป็นฉบับปฐมฤกษ์ของ Advances inLibrarianship ในปี ค.ศ. 1970 คือโครงสร้างของการวางแผน เคมเพอร์ ได้เริ่มพัฒนาด้วยคำอธิบายพื้นฐานที่มีลักษณะเฉพาะที่ได้จากความหลากหลายของแหล่งข้อมูล ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของงานวิจัย เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดต่อมาดังนี้

1. ระบบการวางแผนต้องทำทั้งหมด กว้างๆ ครอบคลุมงานทุกด้านขององค์กรที่ประกอบ

เป็นสภาพแวดล้อม

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหาร และการวางแผนปฏิบัติต้องสัมพันธ์กัน

3. ระบบการวางแผนต้องระบุภาระหน้าที่ให้รับรู้อย่างทั่วถึงและถูกต้องถึงความคาดหวัง

ขององค์การ

4. ระบบการวางแผนต้องมีการพัฒนา และตอบสนองความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. แผนต้องมีเกณฑ์วัดคุณภาพ และคุณภาพของระบบที่ออกมาต้องหลากหลาย

ปกรณ์ ปรียากร (2543 : 41-46) ให้ความหมายของคำว่า “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”หมายถึง

1. การคิดเรื่องสภาพในอนาคตขององค์กร (Planning is future thinking) โดยกำหนด

กรอบเวลาในการวางแผนไว้ 3 ระยะ คือ

- การวางแผนระยะยาว (long range planning) ซึ่งมีระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

- การวางแผนระยะปานกลาง (middle range planning) คือแผนที่มีระยะเวลา ระหว่าง 3-5 ปี

- การวางแผนระยะสั้น (short range planning) คือมีระเวลาตั้งแต่ไม่กี่นาทีจนถึงไม่เกิน 3 ปี

2. การควบคุมอนาคต (planning is controlling the future) เป็นการคาดการณ์ด้านต่าง ๆอย่างละเอียด เพื่อกำหนดวิธีการที่ต้องทำในอนาคต ด้วยกระบวนการ (process) ที่ครอบคลุมกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (tasks or activities) งบประมาณ (budgeting) โดยมีคนหรือองค์กรรับผิดชอบและปฏิบัติร่วมกัน

3. การตัดสินใจ (Planning is decision making) การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้ทำ โดยใช้ดุลพินิจในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายโครงการ วิธีปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และประเมินความสำเร็จในอนาคต

4. การตัดสินใจเชิงบูรณาการ (Planning is integrated decision making) ถือเป็นกระบวนตัดสินใจในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดประสานกันอย่างเป็นระบบ

5. กระบวนการในการจำแนก แจกแจงเหตุผล และเชื่อมโยง (Planning is formalized procedure) เป็นกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ย่อย โดยใช้การวิเคราะห์และรวบรวมเรียบเรียงเป็นเอกสารแผน

เคนท์ (Kent 1997 : 30 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 9) กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดว่าเป็นการจัดการงานห้องสมุดอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การฝึกปฏิบัติหรือการจัดการเอกสารเพียงครั้งเดียว แต่เป็นการทำซ้ำ และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

เคนท์ (Kent 1997 : 292 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 9) ได้สรุป “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” ไว้ว่า หมายถึงเป้าหมายของอนาคต การประเมินปัจจัยของสภาวะแวดล้อมเช่นเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นประสิทธิภาพที่มีอิทธิพลทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายมากที่สุด

ริกส์ (Riggs 1992 อ้างใน นันทา วิทวุฒิศักดิ์ 2544 : 2) ได้อธิบายกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุด ว่าหมายถึง การมุ่งไปสู่พันธกิจขององค์กรที่ตั้งไว้ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ และความไม่แน่นอนต่าง ๆ รวมทั้งการกระจายทรัพยากรการปฏิบัติตามแผนการและการประเมินผล แนวทางต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจำ กัดความของการวางแผนกลยุทธ์สามารถสรุปเป็นเป้าหมายในอนาคต การประเมินองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย และเป็นการกำหนดรูปแบบ วิธีปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด

**สรุป** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการวางแผนดำเนินงานที่จะทำในอนาคต ให้บรรลุเป้าหมายที่โดยมีการศึกษาสภาพแวดล้อมของห้องสมุด เพื่อสร้างทิศทาง และดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

**กระบวนการวางแผนกลยุทธ์**

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนและการวางแผนหลายรูปแบบ ในการนี้ได้

นำเสนอรูปแบบที่สามารถนำมาใช้กับการวางแผนกลยุทธ์ของห้องสมุดโรงเรียนไว้ดังนี้

ปกรณ์ ปรียากร (2543 : 92 – 94) ได้นำแนวคิดของ จอห์น เอ็ม ไบร์สัน มาเขียนไว้ในเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ ซึ่งไบร์สัน ได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้เป็น 10 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดข้อตกลง และแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์

2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์กร

3. กำหนดภารกิจและค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร

4. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

5. ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์

6. กำหนดกลยุทธ์

7. ทบทวนอนุมัติกลยุทธ์และแผน

8. กำหนดวิสัยทัศน์

9. นำแผนไปสู่การดำเนินงาน

10. ประเมินผล

ทองหล่อ เดชไทย (2544 : 94 –98) ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้พอสรุปเป็นขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนกระบวนการ (Planning the Process) เป็นการช่วยเหลือผู้บริหารองค์การตัดสินใจในสิ่งต่อไปนี้

- โครงสร้างคณะกรรมพัฒนาข้อมูลการวางแผน ประเมินข่าวสารและเลือกกลยุทธ์

- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- สมาชิกทีมวางแผน

- ความถี่ของการประชุม

- ระยะเวลาที่คาดว่าต้องใช้สำหรับวางแผน

ขั้นที่ 2 การประเมินข้อความพันธกิจ (Assessing the Mission Statement)

ขั้นที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อม (Assessing Environmental Situations) โดยใช้ SWOT Analysis

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Analyzing Stakeholders)

ขั้นที่ 5 การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ (Setting Goals and Objectives)

ขั้นที่ 6 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (Formulating Strategic Options)

ขั้นที่ 7 การเลือกและการพัฒนากลยุทธ์ (Selecting and Developing Strategies)

ขั้นที่ 8 การพัฒนาแผนการดำเนินงาน (Developing the Implementation Plan)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 6-15) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ พอสรุปได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจการเมือง สังคม ว่ามีความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เป็นผลกระทบต่อองค์กร ถ้าเกิดผลกระทบในทางบวกเรียกว่า “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้าเกิดผลกระทบในทางลบ เรียกว่า “ภยันตราย” (Threat) การวิเคราะห์ก็เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ บุคลากร ระบบการเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness)และจุดแข็ง (Strength) ขององค์กร

3. กำหนดทิศทางกลยุทธ์ หรือแผนทิศทางด้วยการกำหนดภารกิจว่าองค์กรมีหน้าที่ทำอะไรและในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร

4. กำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจที่ตั้งไว้ การสร้างความสอดคล้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กันเป็นการเสริมให้ทิศทางขององค์กรบรรลุสู่เป้าหมายของการพัฒนาในอนาคต

5. ปฏิบัติตามแผน เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาทำ การวางแผนนั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง

สุพานี สฤษ์วานิช (2544 : 17 –18) ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดภารกิจขององค์กร (Corporate Mission) เพื่อให้ทราบภาระงานทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 การตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Situational Audit หรือ SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์กร สามารถปรับตัวรับมือกับเหตุการณ์ และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมได้

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Corporate Strategy) เพื่อให้มีแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การติดตามประเมินผล

เคนท์ (Kent 1997 : 299 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 11) ได้กล่าวถึงโมเดลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของบรัดเซล และ เฮลสลีย์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. แต่งตั้งนักวางแผน

2. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

3. เลือกการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

4. การออกแบบแผนการดำเนินงาน

5. ที่ประชุมรับรองแผน

6. ปฏิบัติตามแผน

โดยอธิบายว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เน้นให้เห็นถึง ความสำคัญของความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และความนิยมในการพัฒนาตามแผน ดังนั้นความสำคัญของแผนจึงขึ้นอยู่กับการดำเนินงานและผลงานที่ออกมา

Encyclopedia of Library and Information sciences Vol. 59 Supplement 22 p.30 ได้นำแนวคิดและทฤษฏี จำนวน 7 ทฤษฏีของนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ของห้องสมุดมากล่าวไว้ดังนี้

ไบร์สัน (Bryson 1994 : 156-173 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 12) นักออกแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไม่หวังผลกำไร ได้กล่าวถึงขั้u3609 .ตอนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นของการพัฒนา

2. พิจารณาอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. พัฒนาและระบุพันธกิจ และค่านิยม

4. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

5. ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

6. กำหนดกลยุทธ์

7. พัฒนากลยุทธ์

8. ภาพขององค์กรในอนาคต

แนวคิดของ โฮบอร์ค (Hobrock 1991 : 48 –52 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 12) มี 8 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดปัญหาขั้นพื้นฐาน

2. กำหนดพันธกิจ หรืออำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4. วิเคราะห์ทรัพยากร

5. ระบุหัวข้อของกลยุทธ์

6. กำหนดกลยุทธ์ในอนาคต

7. รายการซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์

8. ปฏิบัติตามแผนและประเมิน

แนวคิดของ จาร์คอป และริงส์ (Jacob and Rings 1989 : 29 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 12) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนา ประกอบด้วย

- การพิจารณาภารกิจหลัก

- เป้าหมาย

- วัตถุประสงค์

- ติดตามสภาพแวดล้อม

- วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของอนาคต

2. ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การดำเนินการตามแผน

- การติดต่อสื่อสาร

3. ขั้นควบคุมการปฏิบัติให้ดำเนินไปตามแผน

- ปรับปรุงใหม่ ทบทวน

- ปฏิบัติตามแนวคิด

แนวคิดของ ริกส์ (Riggs 1984 : 161 – 164 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 13) มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจ

2. กำหนดเป้าหมาย

3. กำหนดวัตถุประสงค์

4. กำหนดกลยุทธ์

5. เลือกกลยุทธ์

6. กำหนดเป้าหมาย

7. จัดสรรทรัพยากร

8. ประเมินผล

**การวางแผนกลยุทธ์ห้องสมุด** สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนได้ดังนี้

3.1. การตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการขั้นแรกของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคให้เป็นสิ่งที่สามารถยอมรับได้ หลีกเลี่ยงได้ หรือส่งผลน้อยลง และสามารถใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง (นันทา วิทวุฒิศักดิ์, 2545 : 54) สภาพแวดล้อมที่ต้องวิเคราะห์มี 2 ส่วน คือสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ในการวิเคราะห์ ศิริพร สุวรรณะ (2532 : 33-40) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การโดยสถาบันบริการสารสนเทศไม่ได้มีบทบาทโดยตรงในการกำหนด หรือสร้างสภาพแวดล้อมนั้น ๆ แต่สภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะมีผลกระทบไม่ทางตรงก็ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานให้บริการสารสนเทศ สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

คณะนักวิจัยที่ปรึกษาสถาบันพระปกเกล้า (2545) ได้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีกรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในดังนี้

- ค่านิยมของหน่วยงาน

- โครงสร้างของหน่วยงาน

- ระบบการทำงาน

- บุคลากร

- ลักษณะการบริหาร

- การบริการ

- เทคโนโลยี

แนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter : 1991 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 21) แบ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในไว้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตที่กว้างไม่ได้มีผลฉับพลันต่อองค์การ ซึ่งการแบ่งสิ่งแวดล้อมระดับนี้ออกเป็น สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง กฎหมายและเทคโนโลยี

2. สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์การ เป็นระดับของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการองค์การ ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านแรงงาน ด้านผู้ส่งสินค้าให้ และด้านที่เกี่ยวข้องกับการค้ากับต่างประเทศ

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารองค์การ ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

สจ็วต และ โมราน (1993 : 39 อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 20) ได้อธิบายแนวคิดไว้ว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ในการวิเคราะห์มาเป็นตัวกำหนดภารกิจหลัก หรือวัตถุประสงค์ ผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องพิจารณาปัจจัยเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นขั้น ๆ สรุปได้ ดังนี้

****

**แผนภาพที่ 3** การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

**การสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด** (SWOT Analysis)หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกจนสามารถสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้แล้ว นำมาสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบแมททริกส์ (**SWOT Matrix**) ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ดังตารางที่ 3

swotmatrix.emz

ที่มา : Weihrich, 1982 : 60 (อ้างถึงในกานดา ลือกาญจนวนิช, 2546 : 22)

SWOT Matrix นำไปสู่สถานการณ์กลยุทธ์ 4 แนวทาง

ก. SO Strategies ถือเป็นความได้เปรียบอย่างยิ่ง ที่อาจเรียกว่า The Best-case Scenario หรือยุทธศาสตร์เชิงรุก

ข. ST Strategies ถือเป็นการเดินหมากที่จำทำให้ SO Strategies มีความแกร่งมากขึ้นหรือยุทธศาสตร์การป้องกัน/แยกตัว

ค. WO Strategies เป็นการเดินหมากที่จะใช้ SO Strategies มาช่วยพัฒนาหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร

ง. WT Strategies ถือเป็นความเสียบเปรียบอันสำคัญที่ถือเป็น The Worst-case Scenario หรือยุทธศาสตร์การถอนตัว/ถอย

3.2 การกำหนดภารกิจของห้องสมุด โดยเริ่มต้นจากการให้คณะกรรมการทีมวางแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด ระดมสมองทบทวนภารกิจที่มีอยู่ กำหนดภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด โดยนำภารกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่มีอยู่มาทบทวน

3.3 การกำหนดกลยุทธ์หลัก เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ต้องนำข้อมูลที่ได้จากตารางสรุป SWOT Matrix มากำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งของห้องสมุด และใช้ประโยชน์จากโอกาสของสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือปัญหาของห้องสมุด โดยอยู่ในกรอบของข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และประเด็นที่สำคัญที่สุดของการกำหนดกลยุทธ์จะต้องมุ่งตอบสนองต่อภารกิจ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์หลักของห้องสมุด

3.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ ต้องนำแผนกลยุทธ์มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน วางแผนโครงการ และจัดทำรายละเอียดของงบประมาณให้ชัดเจน แล้วมอบหมายให้แผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินงานตามแผนนั้น

3.5 การติดตามและประเมินผล เป็นส่วนสุดท้ายที่จะทำ เพื่อให้ทราบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผน

กลยุทธ์ที่วางไว้หรือไม่ แผนงานถูกต้องเหมาะสมกับการใช้งานเพียงใด และประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่

**สรุป**จากแนวคิดทฤษฏีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีผู้ให้แนวคิดไว้หลากหลายไม่มีขั้นตอนตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์กร