

# การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล

## Strategy Plan and Project Administration on the Basics of Good Governance

สกวาดือน พิมพิศาล\*

อนุชา ลาวงษ์\*\*

### บทคัดย่อ

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล ได้แพร่หลายในวงการราชการและเอกชนมากขึ้น เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน และสถานการณ์ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารภาครัฐ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายทุกส่วน ดังนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการงานหรือตัวบ่งชี้ให้ได้มาตรฐาน แผนยุทธศาสตร์จัดเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ มีแผนงาน มีเป้าประสงค์ มีระเบียบแบบแผนที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการบริหารโครงการ ด้านประเมินโครงการ ด้านหลักธรรมาภิบาล

**คำสำคัญ** : การวางแผนกลยุทธ์, การบริหารโครงการ, หลักธรรมาภิบาล

### Abstract

This paper is to reveal of strategy planning and project administration on the basic of governances, while as this project is going on exploration, interestingly to the private and government organizations. The organizations are to increase on development of their goals or targets sustainable and at this present situation are going to change for changing the competition quality that as a whole of participants are composed with both external environments and the effects of governance administrations, such as; the politic, economic, and technology changes. The management of organizations should be recognized of the instruments to manage the standardizing indicators on their organizations. The strategy plan is to promote the indicating instrument to manage of planning works, the desired goals, and the planning ceremony has been developed on their decisions and practicing

\*เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

\*\*บุคลากรปฏิบัติการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

self-work efficiency. The 6-Scale of the strategy plan composes with organizing organization, namely; strategy plan, strategy planning process, modified the strategy plan for practicing their works, project administration, project evaluation, and governance scales.

**Keywords :** Strategic Planning, Project Management, Good governance

## บทนำ

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ปรับเปลี่ยนเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศที่เหมาะสม โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างของระบบต่างๆ ภายในประเทศให้มีศักยภาพแข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาที่เป็นธรรม และเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคมและความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น พร้อมทั้งฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้คงความสมบูรณ์ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 - 2554)

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการถือว่าเป็นพลังขับเคลื่อนในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกฝ่ายงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการ

วิเคราะห์อนาคตที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กรหรือหน่วยงานในอนาคต พร้อมก้าวเข้าสู่ทศวรรษที่ 21 ในการบริหารงานบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลต่อไป

## การวางแผนกลยุทธ์

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2556 : 93) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นกระบวนการวางแผน โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) และภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสสำหรับองค์กร (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรทั้งนี้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน/โครงการ (Program/Project) โครงสร้าง (Structure) ที่เหมาะสม และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดกลวิธีในการควบคุม ติดตามและประเมินผล

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 3) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันคาดการณ์ไปล่วงหน้า และกำหนดแนวทางที่คาดว่าจะดีที่สุด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างได้ผลในขณะที่การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่วิธีการธรรมดา แต่มีการใช้ความคิดเป็นพิเศษเพื่อกลั่นเอาแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภท ให้กลายเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 244) สรุปการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไว้ 5 ประการ

1. เป็นงานของผู้บริหารงานระดับสูง
2. เป็นการวางแผนเชิงรวม

- 3. เป็นการวางแผนก้าวไปในอนาคตระยะยาว
- 4. เป็นการวางแผนให้องค์การปรับตัวและเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- 5. เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำองค์การให้สำเร็จผลในทางต่างๆ คือ เป็นผู้นำ ชนะคู่แข่ง ชัมแข็งด้วยกลยุทธ์การทำงานที่เหนือกว่า

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนระยะยาวถึงอนาคตภายนอกหน้า เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรที่จำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรที่เชื่อมโยงผลิตภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ**

พิริยะ ผลพิรุฬห์ (2552 : 61) การนำกลุ่ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ เพื่อการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรถึงจะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติไปตามแผนยุทธ์ที่ได้ โดยจาดอดีตที่ผ่านมา กิจกรรมที่มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี อาจล้มเหลว หากไม่ได้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม หรือในหลายครั้งการปฏิบัติตามกลยุทธ์มิได้ สลวยหรืออย่างที่วางแผนไว้

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การวางแผนกลยุทธ์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
มีความพร้อม	กลยุทธ์ที่กำหนด มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง	มีโอกาaslล้มเหลว หรือสำเร็จเท่ากัน
ไม่มีความพร้อม	เกิดความยุ่งยาก ในการดำเนินงาน	มีโอกาสที่กลยุทธ์จะล้มเหลวสูง

แหล่งที่มา :พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552 : 61

ศิริพร เลิศยิ่งยศ (2556 : 94-99) ได้กล่าวว่า การจำแนกประเภทของแผนจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การจำแนกประเภทของแผนตามกรอบระยะเวลา (Time Lines for Plans) จะเป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้กัน โดยทั่วไป ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แผน ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว

2. การจำแนกประเภทของแผนตามระดับการจัดการ (Level of Management Plans) สามารถจำแนกเป็น 3 แผนได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการ

3. การจำแนกประเภทของแผน ตามระดับการบริหารประเทศ (Level of Administration) เป็นแผนที่ยึดพื้นที่เป็นหลักในการทำแผน ส่วนมากจะเป็นแผนของรัฐบาลหรือบริษัทขนาดใหญ่ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับภาค แผนระดับท้องถิ่น

4. การจำแนกประเภทของแผนตามสถานการณ์ของการใช้เป็นหลัก (Situation of Use Plans) แบ่งเป็น 2 แผน ได้แก่ แผนที่ใช้ประจำและแผนที่ใช้ครั้งเดียว

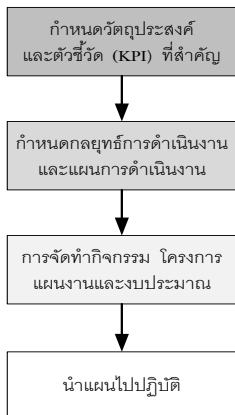
วิชา ด้านอรรถกุล (2546 : 132-133) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน

1. กำหนดเป้าหมาย โดยระบุว่าผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุในอนาคตคืออะไร
2. ประเมินตนเองเมื่อเทียบกับเป้าหมาย เพื่อทราบจุดยืนในปัจจุบันว่าห่างไกลเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด
3. กำหนดสมมุติฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขในอนาคต ด้วยการคาดคะเนว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต แล้วกำหนดเป็นข้อสมมุติฐาน
4. ระบุ วิเคราะห์และเลือกทางเพื่อการปฏิบัติของข้อดีข้อเสียเพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะบรรลุเป้าหมาย

5. นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นขั้นนำแผนไปปฏิบัติจริง และติดตามประเมินความก้าวหน้าของแผนเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เริ่มต้นจากการศึกษาแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำกรอบไปจัดทำแผนงานต่างๆ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (สุพานี สฤกษ์วิภาณิช, 2553 : 264)

1. ศึกษาวัดดูประสงค์ เพื่อนำไปเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน
2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนงานดำเนินงานด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
3. จัดทำโครงการ แผนงาน และงบประมาณ ด้านต่าง ๆ
4. นำไปปฏิบัติ เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่างๆ ที่ได้วางไว้



ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารกลแผนกลยุทธ์ (จากแหล่งที่มา : สุพานี สฤกษ์วิภาณิช, 2553 : 9)



สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติหมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยมีกระบวนการวางแผน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล เป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป

### การประเมินผลโครงการ

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2547 : 91) กล่าวว่า การติดตามผลและประเมินผลโครงการ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์สภาพที่เป็นปัญหาอุปสรรค ความก้าวหน้าหรือความสัมฤทธิ์ผลของ โครงการ ตลอดจนผลกระทบที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อมสำหรับ นำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการใช้ปรับปรุงแก้ไข ปัญหา อุปสรรคที่พียงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติโครงการ และใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการใน ระยะต่อไปหรือเปิดโครงการใหม่ที่มีผลเกี่ยวข้องกับโครงการที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

สมบัติ อ่างธัญวงศ์ (2548 : 493) การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการวัดระดับความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายหรือโครงการ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ การประเมินผลจะครอบคลุมตั้งแต่การประเมินสิ่งแวดล้อมของนโยบาย การประเมินปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ การประเมินกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลผลิตนโยบาย ฯลฯ

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2555 : 77) สรุปว่า จากการพิจารณาความหมาย วัตถุประสงค์และลักษณะสำคัญ

ของการประเมินโครงการ ซึ่งเห็นว่าการประเมินโครงการ เป็นกิจกรรมสำคัญที่ขาดไม่ได้ในวงจรของโครงการ เพราะการประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการ บริหารจัดการโครงการ ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

2. ช่วยให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคของโครงการที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง

3. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินการในช่วงต่อไป หรือยกเลิก หรือขยายโครงการต่อไปอีก

4. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการว่าเป็นอย่างไร

5. ช่วยเกิดการเสริมแรง สร้างพลังใจกับผู้ปฏิบัติงานในโครงการว่าผลสำเร็จ จุดเด่น จุดด้อยของโครงการ จะพัฒนาการดำเนินการโครงการให้มีคุณภาพต่อไป

ดังนั้นสรุปการประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการในการเก็บข้อมูล และรวบรวม เพื่อทำการวิเคราะห์การดำเนินโครงการหรือกิจกรรม ทำให้สามารถให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไข เพื่อการดำเนินงาน ครั้งต่อไป

รายละเอียดการเขียนโครงการจะประกอบด้วย ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ
3. หลักการและเหตุผล
4. วัตถุประสงค์
5. เป้าหมาย

6. วิธีการดำเนินการ
7. ระยะเวลาในการดำเนินการ
8. งบประมาณและแหล่งงบประมาณ
9. วิธีการประเมินผล
10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

## หลักการมาภิบาล

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (2541 : 5) ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ว่าเป็นกลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่งมีประสิทธิภาพสะอาดโปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาล เป็นด้านหลัก โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึง การมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
2. ความโปร่งใส หมายถึง สาธารชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้
3. ความมั่นใจ หมายถึง การมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
4. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านกิจการของรัฐ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 17-18) ได้กล่าวว่า สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐ กันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปรีชาว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่า วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือ อธรรมาภิบาล (Bad Governance) ต่อมาได้มี พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3 (1) ว่าด้วย การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยมีหลักพื้นฐานของ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย

2. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยบรรณคดีให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ เช่น การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณคดีให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของ

อย่างคุ้มค่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 13-14) ให้ความหมายของคำว่า ธรรมภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อันเป็นแนวทางสำคัญในการ จัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและ ร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขวิกฤติที่หากจะมีในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความ ยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมืออันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความ เป็นไทยรัฐธรรมนุญ และกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

สันถวพันธ์ พยาเลี้ยง (2552 : 5) ได้สรุปความหมายของธรรมภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหาร การจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

อาพันธ์ ปัญญาารชุน (2542 : 25) ได้กล่าวถึง ธรรมภิบาลว่าเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำการไปในหลายทาง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้

ดังนั้น สรูปธรรมภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง ใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ยุติธรรมและสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนา

องค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบถึงบทบาทและความสำคัญที่สามารถที่จะพัฒนาทุกๆ ด้านในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่มีแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนามีวิสัยทัศน์ มีนโยบาย มีคุณธรรม มีจริยธรรมและสามารถตรวจสอบได้

### การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล

เป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารโครงการ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนทุกฝ่ายให้วางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้วย ทั้งนี้เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มีระบบ มีแผนงานสามารถทำงานหรือปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการวางแผนถึงอนาคตหรือเป็นระยะตามที่องค์กรกำหนด โดยจะต้องมุ่งเน้นให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่โครงการกำหนดเป็นกระบวนการวางแผนโดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการหรือ

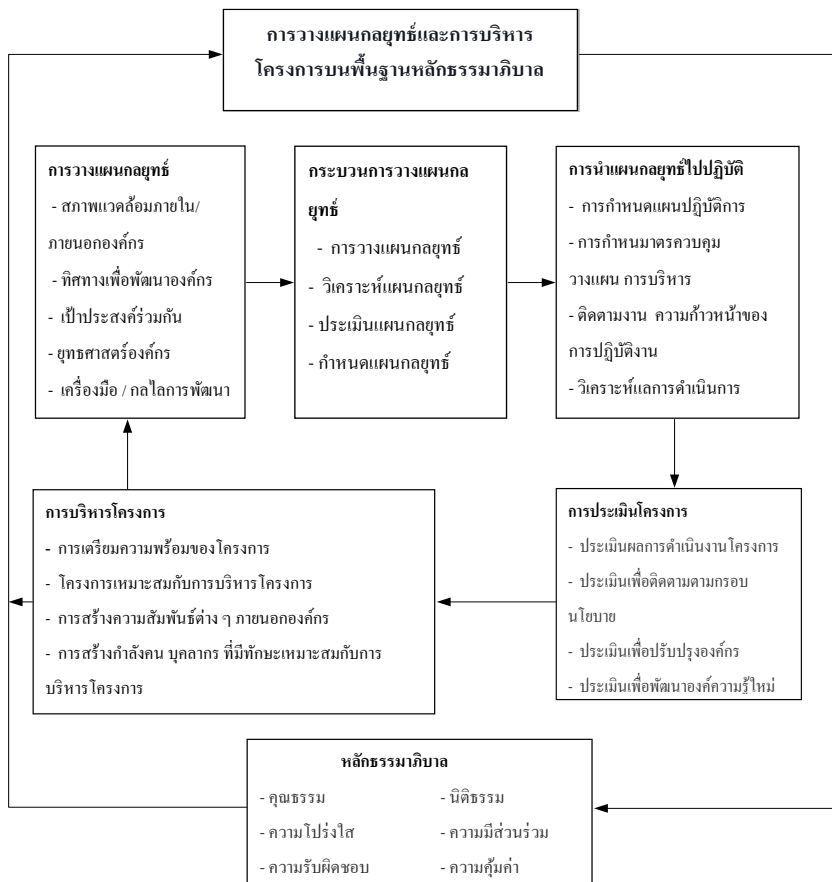
ขั้นตอนการปฏิบัติที่สามารถ กำหนด ควบคุม ประเมินเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถรับรู้อยอมรับ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดตามขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการ

ด้านการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นทักษะหรือกระบวนการนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ที่ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติร่วมกันแล้วเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการณ์ เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมกัน ฯลฯ

ด้านการบริหารโครงการ เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องกระทำหรือบริหารโครงการ ที่ทุกบุคลากรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบตามสายการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของโครงการ ทั้งนี้ต้องวางแผนงานที่ชัดเจน

ด้านการประเมินโครงการ เป็นการควบคุมหรือการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารกลยุทธ์ ว่าผลการดำเนินงานนั้นสำเร็จ ล้มเหลว มีจุดเด่น มีจุดด้อยอย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินการโครงการให้มีคุณภาพต่อไปให้เป็นไปตามกรอบนโยบายที่กำหนด และสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ได้

**แสดงผังมโนทัศน์แบบจำลองการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล**



แผนภาพการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล

**สรุป**

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารโครงการบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้อง “มองกว้าง มองไกล” เป็นการวางแผนถึงอนาคตในระยะยาว ทั้งในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรมองค์กร เหล่านี้ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่นสภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เช่นเดียว

กับการบริหารงานของผู้บริหาร จะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพื่อก้าวสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องบริหารงานอย่างมีอาชีพ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานด้านต่างๆ นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างคุ้มค่า “ทั้งการบริหารงาน บริหารคน บริหารตน” และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วยความสุจริต



ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งผู้บริหารองค์กรอาจจะกระทำได้ในทางตั้ง (Vertical) และในทางขวาง (Horizontal) ตามสถานการณ์ที่เป็นลักษณะทางกายภาพของความเป็นผู้นำที่เริ่มเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมแก่สภาพทางสังคมตามสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ของ

บุคลากรและองค์กรสามารถนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน “ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำ ร่วมสร้าง” เพื่อที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและเกิดความเจริญต่อไป

### บรรณานุกรม

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). **Good Governance** กับการปฏิรูปการศึกษาการปฏิรูปการเมือง. ม.ป.ม.: ม.ป.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและการปฏิบัติ. **เอกสารประกอบการสอนรายวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและการวางแผน (Public Policy and Planning) (ฉบับที่ 3)**. กรุงเทพฯ : โครงการเอกสารและตำราคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). **รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอ. เจริญผล.
- พิชิต ฤทธิ์จรรยา. (2555). **เทคนิคการประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ : บริษัท แฮ็ลส์ออฟเคอร์มิสท์ จำกัด.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ**. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริพร เลิศยิ่งยศ. (2556). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2548). **นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 11 . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สันถวันท์ พยาเลี้ยง. (2552). **การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2542). **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 -2554)**. กรุงเทพฯ
- สำนักงานนายกรัฐมนตรี สุโขทัยธรรมมาธิราช (2547). **การประเมินนโยบายแผนงาน และโครงการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553) . **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2542). **ธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.