



กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

The Networking Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Southern Border
Provinces during the Next Decade (2018-2027)

อาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ

Ahamad-abdul Hayeema

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Arts in Social Development Administration

Prince of Songkla University

2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผู้เขียน นายอาหาหมัดอัब्ดุลห์ หะยีมีะ

สาขาวิชา การบริหารการพัฒนาสังคม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
.....

.....
.....

(ดร.ประจวบ ทองศรี)

(ดร.อิสมาอีล ราวาโยบ)

.....
.....

(ดร.ประจวบ ทองศรี)

.....
.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรรช หลักชัยกุล)

.....
.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ ทองเฟื้อ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพัฒนาสังคม

.....
.....

(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้างู๋สง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเองและได้รับความ
ขอบคุณบุคคลผู้มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

.....
.....

(ดร.ประจวบ ทองศรี)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายอาทามต์อับดุลห์ หะยีมะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อนและ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายอานาห์ค้อบัลล์ หะยิมะ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผู้เขียน นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ

สาขาวิชา การบริหารการพัฒนาสังคม

ปีการศึกษา 2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) เก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร จำนวน 24 คน วิเคราะห์เนื้อหาเชิงลึกโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเตรียมวางแผน ด้านการจัดทำแผน ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้านการปรับปรุงแผน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สภาพและปัญหาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ขาดการวางแผน ไม่มีปฏิทินในการปฏิบัติงาน ไม่มีความเป็นมืออาชีพ และไม่มีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน คือ ต้องมีการวางแผน

ล่วงหน้า มีการอบรมและให้ความรู้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่นุคลากรที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติและมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) (1) การบริหารถือหลักศาสนาเป็นสำคัญ (2)การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญ (3)การปฏิบัติหน้าที่จริยธรรม (4)การทำงานที่ดีให้สำเร็จวัตถุประสงค์ (5)การส่งเสริมสิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล ตามความจำเป็นของแต่ละจังหวัด

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Thesis Title	The Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027)
Author	Mr.Ahamad-abdul Hayeema
Major Program	Social Development Administration
Academic Year	2018

ABSTRACT

This research aimed to study the state and problems of the administration of the Provincial Islamic Council in the three southern border provinces to develop The Networking Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027). In-depth interviews were conducted with the Provincial Islamic Committee Central Islamic Committee of Thailand, represented by the Islamic Committee of the province, President of the Imam Association in the Three Southern Border Provinces and 24 academics who are professors in the field of corporate management, In-depth analysis using delphi techniques.

The results of the research found that the implementation Status of Strategic Planning for The Networking Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027) according to the opinion of the Provincial Islamic Council, Central Islamic Council of Thailand, President of the Imam Club and academics or university professors with corporate management expertise in the three southern border provinces. The overall level was moderate, and when we consider each side. Planning implementing plans to improve planned practices, all aspects are moderate, comparison of opinions of the Islamic council and related persons by gender variables, not different variable age, position and experience significant difference state and problems of Administration of Provincial Islamic Council the Three Southern Border Provinces is lack of planning, no agenda in

operation, no professionalism, and no continuous follow up, the way to develop the work is to plan ahead. Training and education in strategic planning for personnel involved. improve plans for suitability with implementation and continuous monitoring of operations, this led to the development of The Networking Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027) (1) The management of religion is important (2) prevention of degeneration leading to prosperity (3) Ethical duty (4) good work to achieve the objectives (5) the promotion of goodwill the need of each province.

*Prince of Songkla University
Pattani Campus*

กิตติกรรมประกาศ

ด้วยพระนามผู้ทรงกรุณาและปราณี มวลการสรรเสริญ เป็นกรรมสิทธิ์แต่อัลลอฮ์ ชูบฮานะฮ์ วะตะอาลา เพียงอัลลอฮ์เจ้าพระองค์เดียว ผู้ทรงอภิบาลแห่งสากลจักรวาล การประสาทพร และความสันติสุขจงประสบแด่ท่านรอซูล ผู้ทรงเปี่ยมด้วยจริยธรรมอันสูงส่ง และทรงเป็นแบบอย่างแก่มวลมนุษยชาติทั้งหลาย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้ความกรุณาอย่างยิ่งจากท่านทั้งหลายอาทิ เช่น ดร.ประจวบทองศรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อิสมาอีล ราว็อบ ประธานกรรมการสอบ รศ.ดร.สามารถ ทองเผื่อ และผศ.ดร.ณรรช หลักชัยกุล กรรมการสอบ รศ.ดร.อิสมาแอ อาลี ผศ.ดร.กาเคร์ สะอะ ดร.อับดุลรอยะ บินเซ็ง และคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลา ทั้งร่างกาย แรงใจ ให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะในทุกประเด็นอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และประธาน รองประธาน เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้แทนคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผศ.เจ๊ะเหลาะหะ แยกพงษ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ดร.กุ่มจดี ยามิรุเต็ง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา รศ.อับดุลละอะ อับรู อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลเชิงลึก รวมทั้งดร.วันพิชิต ศรีสุข ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนาสังคมที่گرامอบทุนการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอเอกองค์อัลลอฮ์ ทรงประทานความสำเร็จและความบารอแก่แต่ทุกท่านที่มีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ ขอขอบคุณทุกท่านในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจอย่างดีตลอดจนญาติพี่น้อง มิตรสหายที่ทำให้ผู้เขียนมีความมุ่งมั่นในการเผชิญและฟันฝ่าปัญหาต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จได้ด้วยดี

อาหาหมัดอับดุลหะยีมะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ.....	(10)
สารบัญตาราง.....	(13)
สารบัญภาพ.....	(15)
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.4 ระยะเวลาการวิจัย.....	7
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.6 นิยามศัพท์.....	7
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	9
2.2 กลยุทธ์การบริหาร.....	14
2.3 พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลามพุทธศักราช 2540.....	56
2.4 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.....	57
2.5 บริบทสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	63
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
2.7 กรอบแนวคิด.....	71
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
32 วิธีการศึกษา.....	82
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	85
3.5 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	85
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
3.8 วิธีนำเสนอผลการศึกษา.....	92
4. ผลการวิจัย.....	95
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์.....	99
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์จากการสัมภาษณ์..	107
ตอนที่ 4 กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม ประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570).....	116
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	128
สรุปผลการวิจัย.....	131
อภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้.....	141
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	142
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก.....	151
ภาคผนวก ข.....	153

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค.....	158
ภาคผนวก ง.....	165
ภาคผนวก จ.....	167
ภาคผนวก ฉ.....	175
ภาคผนวก ช.....	181
ภาคผนวก ซ.....	187
ภาคผนวก ฌ.....	191
ภาคผนวก ฎ.....	203
ประวัติผู้เขียน.....	206

Prince of Songkla University
Pattani Campus

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรอายุ	96
2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา	97
3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง	97
4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน	98
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	99
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้านการเตรียมการวางแผน	100

สารบัญญัตินำ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
<p>7 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอหิหม่าม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการจัดทำแผน.....</p>	102
<p>8 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการนำไปสู่การปฏิบัติ.....</p>	104
<p>9 คำเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน.....</p>	105
<p>10 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2567).....</p>	119
<p>11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570).....</p>	123

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ระดับการบริหารและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ	12
2 กระบวนการวางแผน.....	38
3 กระบวนการควบคุม.....	53
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	76
5 รูปแบบการวิจัย.....	81

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดตั้งคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี นราธิวาส และยะลา เริ่มก่อตั้งครั้งแรกอย่างไม่เป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2484 หลังจากนั้นอีก สี่ปี คือเมื่อวันที่ 3 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2488 ในสมัย นายควง อภัยวงศ์ ดำรงตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี ได้ตรากฎหมายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการศาสนูปถัมภ์ฝ่ายอิสลาม พุทธศักราช 2488 กล่าวถึงเกี่ยวกับคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในมาตรา 7 จังหวัดใดมีประชาชนผู้นับถือศาสนาอิสลามจำนวนพอสมควร กระทรวงมหาดไทยอาจจัดให้มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือแก่คณะกรรมการจังหวัด ในกิจการที่เกี่ยวข้องแก่ศาสนาอิสลามในจังหวัดนั้น คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดประกอบด้วยประธานกรรมการและกรรมการ ซึ่งเป็นอิสลามศาสนิก มีจำนวนไม่ต่ำกว่าห้ารายแต่งตั้งและถอดถอนโดยกระทรวงมหาดไทย จังหวัดใดที่ไม่มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทำหน้าที่คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนั้นๆ และในมาตรา 8 คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจจัดให้มีคณะกรรมการอิสลามประจำสุเหร่า (มัสยิด) ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการจังหวัดโดยให้อิหม่ามเป็นประธาน หลังจากนั้นเมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2490 ในสมัย พลเรือตรี ถิรารังนาวาสวัสดิ์ นายกรัฐมนตรี ได้ตราพระราชบัญญัติมัสยิดอิสลาม พ.ศ. 2490 กล่าวถึงเกี่ยวกับคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในมาตรา 8 ให้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอนกรรมการมัสยิด (อ้างถึงใน นูรุดดีน สารีมิง และพิเชษฐ เปี้ยร์กลิ่น, 2542)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้ตราพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พุทธศักราช 2540 และได้กำหนดเกี่ยวกับคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในหมวด 4 มาตรา 23 จังหวัดใดมีราษฎรนับถือศาสนาอิสลามและมีมัสยิดตามมาตรา 13 ไม่น้อยกว่าสามมัสยิด ให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประกาศให้จังหวัดนั้นมีคณะกรรมการอิสลาม

ประจำจังหวัดคณะหนึ่งประกอบด้วยกรรมการมีจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสามสิบคน การคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการให้อิหม่ามประจำมัสยิดในจังหวัดนั้นเป็นผู้คัดเลือก ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงให้คณะกรรมการเลือกกรรมการด้วยกันเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและตำแหน่งอื่นตามความจำเป็น ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในราชกิจจานุเบกษา (อ้างถึงใน คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย, 2542)

น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และหลักรัฐประศาสน์นโยบาย ของรัชกาลที่ 6 ซึ่งวางไว้สำหรับปฏิบัติราชการ การพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การสร้างพื้นที่สันติสุขที่ยั่งยืนด้วยพลังชุมชน หมู่บ้าน 2) การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ 3) การส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ภาษา ศิลปะ พหุวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) การเสริมสร้างความเชื่อมั่นทางการค้า การลงทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ 5) การพัฒนาสังคม คุณภาพชีวิต ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อการพึ่งตนเองที่ยั่งยืน 6) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของรัฐ การบริการประชาชน และการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพประชาชนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และเป็นสากล 7) การเสริมสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2560 – 2562)

บริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีจุดแข็ง คือ มีองค์กรทางศาสนาอิสลามที่ได้รับความเชื่อถือของประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาอื่น ด้วยองค์กรหรือสำนักงานคณะกรรมการอิสลามมีหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมศาสนาอิสลามและเป็นที่ปรึกษาให้แก่ส่วนราชการ แต่ไม่มีอำนาจบังคับสั่งปรัษาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่จึงก่อให้เกิดปัญหามากมายในการขับเคลื่อนองค์กรหรือการบริหารงานขององค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และแต่ละจังหวัดมีความแตกต่างกันในเชิงเทคนิคเท่านั้น ในบริบทความเป็นจริงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างมีแต่ข้อปลีกย่อยในด้านการจัดการทางเทคนิคเชิงบริหาร

สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น จากปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาจึงขอมุ่งศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการบริหารงานทั่วไป ในการดำเนินการบริหารใดๆ ก็ตามต้องอาศัยหลายๆปัจจัยประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งปัจจัยพื้นฐานในกรอบอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด และเพื่อเป็นกรอบแนวคิดตามขอบข่ายงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป โดยใช้หลักการบริหาร 4 M คือ 1.การบริหารกำลังคน (Man) คือ จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด 2.การบริหารเงิน (Money) คือ จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3.การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials) คือ ว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด 4.การจัดการ (Management) คือ กระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นศูนย์รวมที่เป็นทางการและเป็นศูนย์บริหารองค์กรศาสนาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายมีสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540 โดยมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 40 (4) สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้ง การย้าย การรวม และการเลิกมัสยิด แต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่ง อิหม่าม คอเต็บ และบิหลัน เมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม

เมื่อได้รับการร้องขอ จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน เอกสารและบัญชีรายรับ รายจ่าย ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินและทรัพย์สินให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทราบปีละหนึ่งครั้ง ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี ออกประกาศและให้คำรับรองเกี่ยวกับกิจการศาสนาอิสลามในจังหวัด (พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540) ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นถูกกำหนดไว้ในกฎหมายที่เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดทุกจังหวัดทุกจังหวัดที่มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดทุกจังหวัดตั้งอยู่ แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วไม่มีอำนาจบังคับสำปฤษฎให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่หรือข้อกำหนดที่ให้อำนาจบังคับหรือกำหนดคบทลงโทษ จึงก่อให้เกิดปัญหาตามมาในระบบบริหารจัดการสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดทุกจังหวัด

ในการบริหารจัดการสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยสภาพทั่วไปแล้วมีปัญหาการบริหารจัดการที่ยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบที่จำเป็นต่อการบริหารองค์กร เช่น ปัญหาการจัดเก็บข้อมูลเอกสารต่างๆ การวางแผนงบประมาณการบริหารบุคคล เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาวิจัยจึงเห็นความสำคัญของปัญหาการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการแก้ปัญหาการบริหารงานจึงอยากจะหากกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและประชาคมอาเซียนที่จะมีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนที่อาจมีการย้ายถิ่นฐานของประชากรมุสลิมและจะต้องมีการใช้กลไกการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ซึ่งจะเป็นด่านประตูอาเซียนเข้าสู่ประเทศไทยที่ซึ่งประชากรมุสลิมจากกลุ่มประเทศอาเซียนจะเข้ามายังประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปซึ่งบางคนอาจมาเพื่อภารกิจทำพิธีสมรสหรือการประกอบอาชีพการค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้จำเป็นจะต้องใช้สื่อเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นบุคคลที่นับถือศาสนาอิสลามนั้นหมายความว่าความถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้คือองค์กรที่เกี่ยวกับการบริหารกิจการศาสนาอิสลาม

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

1.3 ขอบเขตการวิจัย

คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า และผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นกรอบแนวคิดตามขอบข่ายงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในมิติการบริหารงานทั่วไปโดยใช้หลักการบริหาร 4 M คือ การบริหารกำลังคน (Man) จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด การบริหารเงิน (Money) จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials)ว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการ (Management) คือกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

1.ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) นั้นสามารถจำแนกกลุ่มประชากรในการศึกษาดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) ได้แก่ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร จำนวน 24 คน ดังนี้

การศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) นั้นสามารถจำแนกกลุ่มประชากร
ในการศึกษาโดยเลือกสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) ดังนี้

กลุ่มประชากร	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	รวม
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	5	5	5	15
คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย	1	1	1	3
ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด	1	1	1	3
นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร	1	1	1	3
รวม	8	8	8	24

2. ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงาน
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-
2570) คือ สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา
โดยผู้ศึกษาวิจัยจะศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการ
อิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงาน
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของ
สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)
ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

1.4 ระยะเวลาการวิจัย

การศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จะดำเนินการวิจัยและสัมภาษณ์ระหว่างเดือนมีนาคม 2560 ถึง เดือนพฤษภาคม 2561

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบสภาพและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. ได้กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

1.6 นิยามศัพท์

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มีคำศัพท์ที่สำคัญที่จะต้องนิยามความหมายไว้เฉพาะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารงาน หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดหมายในการบริหารงานกิจกรรมงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด หมายถึง หน่วยบริหารงานขององค์กรศาสนาอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด หมายถึง คณะบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย หมายถึง กรรมการที่เป็นผู้แทน
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนครราชสีมา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

ประธานชมรมอิหม่าม หมายถึง หัวหน้ากรรมการชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด
ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา

นักวิชาการ หมายถึง อาจารย์ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรมี
ความเชี่ยวชาญด้านศาสนาอิสลามและปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สังกัดใน
มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ทศวรรษหน้า หมายถึง ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2561-2570

สัปปุรุษผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้นับถือศาสนาอิสลามที่มีความรู้และประสบการณ์
ด้านการบริหารงานองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น อิหม่ามประจำมัสยิด กรรมการ
อิสลามประจำมัสยิด อดีตคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด อดีตคณะกรรมการกลางอิสลามแห่ง
ประเทศไทย เป็นต้น

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยต้องการศึกษาสภาพปัญหาและกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีแนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารงานแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาเอกสารตลอดจนข้อมูลพื้นฐานในการวิจัยดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
- 2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร
- 2.3 พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลามพุทธศักราช 2540
- 2.4 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย
- 2.5 บริบทสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิด

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ประคิตหงส์ แสนยธรรม (2552, น. 10) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายที่คล้ายคลึงกัน การบริหารจัดการใช้ในวงการสาธารณะหรือระบบราชการซึ่งมักจะใช้คำนี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรส่วนคำว่าจัดการใช้ในวงการธุรกิจของเอกชนเป็นหลักและมักจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานรองลงมาซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายนอกจากนั้นยังพบว่ามิใช่ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ดังนี้

Bridges and Roquemore (2001, p. 27) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือการประสานการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

Carroll and Gillen (1987) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยอาศัยการบริหารจัดการที่สำคัญคือการวางแผนการจัดองค์การ นำ และการควบคุม

Certo (2000, p. 555) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ

Dubrin and Ireland (1993, pp. 4-6) กล่าวว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องอาศัยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจรวมทั้งความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุ อุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการหมายถึงกระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กรและเกิดประสิทธิภาพให้มากที่สุด

ทักษะทางการบริหารจัดการ

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, น. 23-24) กล่าวว่า ทักษะในการบริหารงานผู้บริหารงานต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ใช้ในการกำหนดการรวบรวมข้อมูลจัดระบบข้อมูลประมวลผลข้อมูลจัดทำเป็นระบบสารสนเทศสามารถสรุปความรู้ความเข้าใจความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ แสวงหาโอกาสและตัดสินใจเพื่อการวางแผนในอนาคต การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) สามารถกำหนดปัญหาและแก้ไขอย่างถูกต้องครบประเด็นมีความสามารถในการ “คิดเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic thinking)

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skills) เป็นทักษะในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ โดยมีทักษะพื้นฐานที่ดีการพูดการฟังทัศนคติต่างๆ เช่น การยอมรับบุคคลอื่นการทำงานเป็นทีมและความสามารถทางอารมณ์

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะความรู้ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานที่ใช้เครื่องมือและเทคนิคพิเศษ

ระดับของผู้บริหาร

องค์กรจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 35)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การงานสำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งได้แก่ประธานกรรมการกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการดำเนินการ โดยมีทักษะในด้านความคิด (Conceptual skill) มาก
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับต้นงานที่สำคัญคือนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์นโยบายขององค์การไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหารระดับนี้ควรมีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์มาก
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-level manager) เป็นผู้บริหารที่อยู่ส่วนล่างขององค์การงานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจจะเรียกว่าผู้ควบคุมหรือหัวหน้าแผนกฯมีหน้าที่กำกับดูแลสั่งการต่อพนักงาน โดยตรงเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงมีการนำแผนงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำหนดมาใช้ให้เกิดผล

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



ภาพที่ 1 ระดับการบริหารและทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 35)

องค์การและการจัดการ

1. มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "องค์การ" ไว้ดังนี้

องค์การการจ้ดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง (Robbins & Coulter, 1999, p. 15)

องค์การการจัด โครงสร้างและบูรณาการกิจกรรมต่างๆที่ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานและประสานงานร่วมมือกันแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Kast & Rosezweig, 1979, p. 6)

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่สมาชิกรวมตัวกันแล้วดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างที่ตั้งการกำหนดไว้หรือที่ร่วมกันกำหนดขึ้น (อุทัยบุญ ประเสริฐ, 2542, น. 8)

องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบขององค์การประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Objective) เป็นแนวในการปฏิบัติงานขององค์การ
2. โครงสร้าง (Structure) ต้องมีการแบ่งหน่วยงานภายในตามอำนาจหน้าที่มีการบังคับบัญชาและมีการประสานงาน
3. กระบวนการในการปฏิบัติ (Process) กำหนดวิธีปฏิบัติกิจกรรมเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ
4. บุคคล มีบุคคลเป็นสมาชิกกำหนดภารกิจที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างที่กำหนดไว้ให้กิจกรรมสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของประสิทธิผล

1. ความหมายของประสิทธิผล
ประสิทธิผลความสามารถขององค์การที่ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ (Steer, 1997, p. 5)
ประสิทธิผลเป็นความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการคือความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Interpretation) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์การ (Productivity)
2. คุณลักษณะและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล (Managerial traits and effectiveness)
ผู้จัดการใหญ่หรือบริษัทใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จสูงสุดมีพื้นฐาน 8 ประการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Yuki, G. 1998, p. 12)

1. มีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี
2. มีความมั่นใจในตนเอง
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
4. มีวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์
5. มีความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ
6. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
7. มีความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับปานกลาง
8. ต้องการได้รับความรักความผูกพันจากผู้อื่นต่ำ

2.2 กลยุทธ์การบริหาร

ปัจจุบันในสังคมประเทศไทยจะได้ยินคำว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์บ่อยครั้งมาก ได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและองค์กรเอกชน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาการรบ ต่อมาพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึงแนวทางการดำเนินงานเชิงรุกที่กำหนดมาจากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยที่ความหมายที่นักวิชาการส่วนใหญ่ระบุเน้นไปทางการนำ คำว่า “ยุทธศาสตร์” มาใช้ในทางการบริหารจัดการจึงมีความหมายเหมือนกันมาจากศัพท์ภาษาอังกฤษ Strategy เดิมใช้ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบและมีการใช้คำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มาตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ อ้างใน พิมพ์ชนก ลังซ์แก้ว และคณะ 2558, น. 6)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนการกำหนดและการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดความสามารถขององค์กรให้ตรงกับสภาพแวดล้อมจากภายนอกเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแผนมีการบริหารอย่างเหมาะสม (Dessler, 1998)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กรที่ร่วมกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Bateman & Snell, 1999, p. 5)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549, น. 20)

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรภรณ์เสมอใจ (2547, น. 87-91) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญๆ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Identify vision and mission) โดยผู้บริหารระดับสูงพยายามจะตอบคำถามว่า “เราอยู่ในธุรกิจใด” (What business are we in?) และ “เราจะทำธุรกิจอะไรในอนาคต” (Where do we want to go?) เพื่อกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการ

ดำเนินงานในการผลิตสินค้าหรือบริการทั้งนี้ผู้บริหารและสมาชิกองค์การจะกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์การผ่านขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

- 1.1 ศึกษาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ใช้อยู่ในอดีตและในปัจจุบันขององค์การ
- 1.2 วินิจฉัยการดำเนินงานและความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้ผ่านมา
- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นการดำเนินงานในการติดตามตรวจสอบและประเมินความสัมพันธ์และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์โดยจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบสถานะและศักยภาพของธุรกิจสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดแนวทางรองรับได้อย่างเหมาะสมซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีบทบาทสำคัญต่อองค์การใน 3 ด้านคือ

- 2.1 บทบาทในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 2.2 บทบาทการบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์
- 2.3 บทบาทในการกำหนดหน้าที่ของธุรกิจ

ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพแวดล้อมในหลายมิติแต่โดยปกติสามารถแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment analysis) เป็นการเก็บรวบรวมจัดหมวดหมู่ประมวลผลศึกษาและวิเคราะห์แรงผลักดันที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคตขององค์การรวมถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะมีผลต่อองค์การโดยผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าถึงแม้ธุรกิจจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับองค์การหนึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคที่ร้ายแรงกับอีกองค์การหนึ่งก็ได้ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การออกเป็น 2 ระดับคือ

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมอยู่รอบๆ องค์การ โดยจะเป็นสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดในระยะยาวขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การธุรกิจแต่จะมีผลกระทบในเชิงลึกในหลายๆด้านซึ่งจำเป็นต้องสนใจศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญๆคือ

- 1.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
- 1.1.2 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

1.1.3 สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ

1.1.4 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

1.1.5 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating environment) หรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (Industry environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์การงานบางครั้งเรียกว่าสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive environment) เพราะจะเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์การธุรกิจต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและเหมาะสมสภาพแวดล้อมที่น่าสนใจได้แก่

1.2.1 ลูกค้ำ

1.2.2 หน่วยงานภาครัฐ

1.2.3 คู่แข่งขัน

1.2.4 หุ้นส่วน

1.2.5 ผู้ขายวัตถุดิบ

1.2.6 พันธมิตรธุรกิจ

1.2.7 แรงงาน

1.2.8 ชุมชน/ท้องถิ่น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของค์การ (Internal factor analysis) ผู้บริหารจะย้อนกลับมาพิจารณาปัจจัยต่างๆและทรัพยากรขององค์การโดยวิเคราะห์และประเมินศักยภาพในด้านต่างๆเช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การทรัพยากรมนุษย์เงินทุนและสภาพคล่องคุณภาพของสินค้าและบริการและความสามารถในการวิจัยและพัฒนาเป็นต้นซึ่งจะช่วยกำหนดจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และความสามารถหลัก (Core competencies) ขององค์การและจะใช้ประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยเรียกรวมกันว่าวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ TOWS (SWOT/ TOWS Analysis) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ

การตื่นตัวและพัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้มีผู้พัฒนาเทคนิคในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารติดตามตรวจสอบและทำความเข้าใจผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับองค์การได้อย่างลึกซึ้งซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) นักวางแผนจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและพยากรณ์อนาคตด้วยเทคนิคต่างๆมาสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้และตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุดซึ่งหลายครั้งที่ผู้บริหารอาจจะต้องกลับมาทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรใหม่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ข้อจำกัดในชีวิตจริงและความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) แผนกลยุทธ์ที่ผ่านการสร้างขึ้นอย่างดีอาจจะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเลยถ้าไม่สามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญไม่แพ้ขั้นตอนที่ผ่านมาเพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำและผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ขณะเดียวกันก็คอยให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกติ ผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรนอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและค้นตัวสามารถปรับแนวคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นและจะต้องแก้ไขอย่างไรเพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ตลอดจนต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, น. 29-32) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการด้วยกันคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์ทัศนคติค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรโดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic position)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นก็คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเมืองสังคมอุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในระยะสั้นกลางและยาวเพื่อที่จะหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ

ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) และถ้ากระทบกับธุรกิจในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “อุปสรรค” (Threat)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นหมายถึงการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทรัพยากรด้านต่างๆขององค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินเทคโนโลยีสถานที่ตั้งฐานลูกค้าและอื่นๆเพื่อที่จะดูว่าองค์ประกอบขององค์กรที่เราเรียกว่า “สภาพแวดล้อมภายใน” ทั้งหมดนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นจุดอ่อน (Weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (Strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ก็คือการวิเคราะห์ถึงค่านิยมการคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรองค์กรนั้นประกอบด้วยบุคลากรที่มีความคิดหลากหลายการพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญเพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือแนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กรในองค์กรนั้นมีความแตกต่างในแง่แนวคิดในกลุ่มต่างๆและในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กรเพราะฉะนั้นในการที่จะพิจารณาถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อันเป็นการบริหารที่คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ย่อมคำนึงถึงบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่างๆโดยพิจารณาว่ากลุ่มใดมีอำนาจและมีพลังในอันที่จะผลักดันแนวนโยบายที่กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จการศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มดังกล่าวและการพัฒนาทิศทางและแนวนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) นี้เป้าหมายสำคัญก็คือการกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic positioning) ขององค์กรโดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตลอดจนค่านิยมต่างๆเพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) แล้วในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic options) กล่าวคือภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้วก็จะถึงขั้นตอนนี้ที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทาง การพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่

บนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งและความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาคำนิยมของกลุ่มต่างๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคตเป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์กรตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายๆ แนวทางแล้วก็จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทางกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุดแนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของคำนิยมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคตตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ก็คือภายหลังจากที่มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เรียบร้อยแล้วก็จะในช่วงของการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นสุดในการที่จะไปสู่ข้อยุติในการกำหนดทางเลือกที่เด่นชัดนั้นต้องยอมรับว่าประเด็นหรือคำนิยมของผู้นำฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือกบ่อยครั้งทางเลือกอาจจะไม่ได้เป็นทางเลือกที่มีเหตุมีผลอาจจะเป็นทางเลือกที่เป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรนั่นเองในระดับองค์กรและระหว่างองค์กร โดยเฉพาะผลประโยชน์ทางการเมือง

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy implementation) ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนที่สามของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) ในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นหมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหาเงินกำหนดบุคลากรหรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนี้ยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดีในขั้นตอนนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่ง

โครงสร้างองค์กรรวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหารตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศและอีกทั้งการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

โดยสรุปกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั่นเอง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2548, น. 18-19) กล่าวว่ากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กรและ “โอกาส-ภัยอุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรดังนี้

2.1 ในองค์การภาครัฐจะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการจัดองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

2.2 ส่วนในองค์กรภาคเอกชนนั้นจะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational objectives) ตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

หน้าที่ทางการบริหารจัดการ (Management functions)

Dessler (1998), Bridge and Reguemore (2001), และเสนาะ ดิเียว (2551, น. 13-14) ได้กล่าวว่าหน้าที่ทางการบริหารจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ(Leading).
4. การควบคุม (Controlling)

แต่ Chelladurai (2001) มีความเห็นว่าองค์ประกอบหน้าที่ทางการจัดการมีความสอดคล้องกันในองค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 3 แต่องค์ประกอบที่ 4 เป็นการประเมินผล (Evaluation)

จะเห็นได้ว่าการจำแนกหน้าที่ทางการจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆที่คล้ายคลึงกันแต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรมย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคนในการวิจัยครั้งนี้จะจำแนกหน้าที่ทางการจัดการครอบคลุมใน 4 เรื่องได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

โดยแต่ละหน้าที่มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และวิธีการต่างๆเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและประสานงานกับกิจกรรมต่างๆให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมายโดยคำนึงถึงว่าใครจะทำอะไรทำอะไรและทำเมื่อใด (ฉันทพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547, น. 60)

การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติการพัฒนาและกระบวนการปฏิบัติตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต (Dessler, 1998, p. 680)

1. ปัจจัยในการกำหนดโครงสร้างของการวางแผนปัจจัยต่างๆที่ผู้วางแผนต้องพิจารณาในการกำหนดรูปแบบของการวางแผนนั้นมีดังนี้

1.1 การพยากรณ์สถานะทางเศรษฐกิจ

1.2 ปัจจัยทางสังคม

1.3 การควบคุมของรัฐ

1.4 การเงิน

1.5 ความต้องการทางอุตสาหกรรม

1.6 ที่ทำของประชาชน

1.7 ข้อมูลภายในธุรกิจนั้นๆ

2. องค์ประกอบของแผนประกอบด้วย

2.1 วัตถุประสงค์แผนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์หมายถึงแผนกิจกรรมในอนาคตต้องมีการกำหนดล่วงหน้าการวางแผนทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นเป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงลืมถ้าขาดวัตถุประสงค์แล้วหรือแม้จะมีวัตถุประสงค์แต่ไม่ชัดเจนพอย่อมทำให้การบริหารงานยุ่งยากโดยไม่จำเป็น

ความยุ่งยากของการจัดทำเกี่ยวกับวัตถุประสงค์คือผู้บริหารจะต้องรู้วัตถุประสงค์ของตนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นไว้ให้ชัดเจนเพื่อชี้แจงทั้งตนเองและผู้ร่วมงานให้เข้าใจเพื่อจะช่วยให้ได้ถูกต้องและเหมาะสม

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมวัตถุประสงค์หลัก
- ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
- วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
- จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
- ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นระยะๆ

2.2 มาตรฐานในการบริหารมาตรฐานเป็นแผนงานประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการวางแผนกำหนดเวลาการกำหนดความต้องการความสมดุลและความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลายของธุรกิจมาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมการกำหนดมาตรฐานอาจใช้ประสบการณ์หรือการประเมินผลหรือใช้วิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์และกำหนด

โดยอาจเขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดบอกกล่าวด้วยคำพูดกำหนดกฎข้อบังคับใช้กำหนดตัวอย่างให้ถือปฏิบัติตาม

2.3 งบประมาณได้แก่แผนการรับและแผนการจ่ายแผนการจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่แผนการจัดซื้อสิ่งของแผนการขายหรือแผนการอื่นการจัดงบประมาณนั้นมักจะเป็นแผนรวมเบ็ดเสร็จขององค์การและยังกำหนดเป็นเป้าหมายแต่ละกิจกรรมไว้ด้วยจึงมีรายละเอียดค่อนข้างมากการทำงานงบประมาณคือการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผู้ที่จะทำงบประมาณได้คือนั้นจึงต้องมีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดเตรียมงบประมาณเป็นแผนประเภทหนึ่งก็จริงแต่ก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้ด้วย

2.4 แผนการแผนการเป็นแผนอย่างหนึ่งซึ่งกินความหมายกว้างและอาจใช้ได้หลายอย่างซึ่งอาจทำให้เข้าใจผิดได้อาจทำให้จำกัดความว่าแผนการเป็นแผนเบ็ดเสร็จอันหนึ่งซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่างๆและเป็นการจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำตามกำหนดระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนประกอบของแผนการหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีส่วนประกอบโดยครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

2.5 นโยบายหมายถึงการตกลงใจขั้นต้นในการกำหนดแนวทางกว้างๆเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดทำนโยบายนั้นอาจกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆนโยบายทั้งหมดขององค์การหนึ่งๆควรจะสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกันนโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดีและแสดงให้เห็นการพัฒนาร่องการต้องทันสมัยและหลักในการจัดทำนโยบายคือ

2.5.1 ควรจัดนโยบายจากข้อเท็จจริง

2.5.2 นโยบายควรแปลความหมายได้

2.5.3 ควรรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ที่ใช้นโยบายนั้นๆ

2.5.4 ระวังอย่าตั้งนโยบายที่ไม่จำเป็น

2.5.5 นโยบายทุกๆข้อควรกำหนดแนวทางปฏิบัติ

2.5.6 นโยบายทั้งหมดต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์การด้วยเช่น

กฎหมาย เป็นต้น

2.6 วิธีปฏิบัติหมายถึงกระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกันซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมกำหนดวิธีปฏิบัติหรือจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วยเพราะการกำหนดวิธีปฏิบัติงานไว้นั้นทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคือจะช่วยประหยัดเวลากำลังและเงินที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานการกำหนดวิธีปฏิบัติงานนั้นก็เช่นเดียวกับวิธีการวางแผนแบบ

อื่นๆคือจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงของแต่ละสถานการณ์ให้เพียงพอมิใช่ว่าเป็นการเดาหรือกำหนดขึ้นตามความพอใจวิธีปฏิบัติงานนั้นควรแน่นอนมั่นคงจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

2.7 วิธีการหมายถึงการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาวัตถุประสงค์ซึ่งอำนวยความสะดวกที่มีและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเวลาเงินและกำลังวิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและเป็นการกำหนดความงานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไรตามปกติแล้ววิธีการหนึ่งๆก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่งและจัดทำโดยคนเพียงหนึ่งคนซึ่งรับผิดชอบงานนั้นๆวิธีการมีขอบเขตแคบกว่าการปฏิบัติงาน

3. การวางแผนกับเวลา

เรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจงแผนส่วนมากสามารถแบ่งการปฏิบัติออกเป็นระยะๆในการแบ่งแผนการทำงานออกเป็นระยะจะช่วยในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ช่วยให้แผนการทำงานง่ายขึ้น

3.2 ทำให้งานดำเนินไปตามแผน

3.3 ช่วยให้เชื่อมโยงและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

3.4 ช่วยในการที่จะยอมรับและแบ่งแยกแผนการปฏิบัติงาน

ในการจัดเวลาให้กับแผนเป็นเรื่องสำคัญเมื่อใดและเวลาใดที่งานนั้นจะต้องสำเร็จลงขึ้นอยู่กับว่าจะต้องการให้งานนั้นสำเร็จลงเมื่อใดการจัดเวลาหรือตารางให้แผนเป็นเรื่องที่มีความหมายมากแต่ควรจะต้องให้มีการยืดหยุ่นให้เพียงพอกับเวลาที่จัดให้ด้วยโดยพยายามปรับปรุงตามความต้องการของผู้บริหารแผนนั้นๆ

เมื่อมีการวางแผนไม่ว่าในกรณีใดๆก็ตามการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

ก. พยายามคงสภาพเดิมไว้แก้ไขจุดอ่อนที่เห็นได้ชัดและสงวนสิ่งที่มีความหมายต่องานนั้นๆไว้

ข. ปรับปรุงให้เข้ากับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงเพราะการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความยากของแผนนั้นๆ

ค. ทำแผนนั้นให้ได้รับความสำเร็จสูงสุดการที่จะทำให้แผนนั้นได้รับความสำเร็จสูงสุดต้องอาศัยเทคนิคการจัดการเชิงประมาถหรือใช้สูตรทางคณิตศาสตร์เข้าช่วย

ในแง่มุมมองของการปฏิบัติแผนควรมีลักษณะดังนี้

ก. มีโครงสร้างง่ายที่จะเข้าใจเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย

ข. ชี้ให้เห็นถึงผลงานของแต่ละกิจกรรม

ค. ช่วยทำให้กลุ่มงานมีความสามารถยิ่งขึ้น

ง. ชี้และช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จ. แจกแจงอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละคนตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของคนในแต่ละแผนกด้วย

4. ชนิดของแผนงาน

การวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมแทบทุกชนิดแผนจึงมีหลายประเภทมากมาย บางแผนก็ใช้กับเรื่องกว้างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจแบ่งแผนออกได้ดังนี้

4.1 แผนที่เกี่ยวข้องกับการขยายงานแผนนี้ช่วยในการทำให้หน่วยงานขยายหรือเจริญเติบโตขึ้นสิ่งที่ต้องการทราบก็คือต้องรู้ว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไรและควรไปในทางใด ปัญหาอะไรที่กำลังประสบหรือจะเป็นปัญหาสำหรับความสำเร็จของคนเวลาที่จำเป็นต้องใช้ในการเติบโตของแผนและกิจกรรมใดที่ทำให้แผนบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 แผนที่ต้องการหากำไร โดยที่ทั่วไปแล้วแผนประเภทนี้เน้นเรื่องกำไรต่อผลผลิตแผนนี้จะต้องพิจารณาถึงต้นทุนต่ำสุดกับค่าใช้จ่ายเพื่อจะให้กำไรสูงสุดช่วงเวลาสำหรับการวางแผนประเภทนี้มักเป็น 1-3 ปี

4.3 แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ทำอะไรจึงจะหาลาดผลผลิตหรือวางแผนตลาด แผนประเภทนี้เป็นที่นิยมมากคนส่วนมากเข้าใจที่จะทำและแผนประเภทนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการจัดทำแผนส่วนมากมักทำกันภายใน 1 ปี

4.4 แผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดกำลังคนแผนประเภทนี้จะคำนึงถึงการพัฒนาและคงไว้ซึ่งความสำคัญของการเติบโตของสมาชิกโดยถือว่าการจัดการเกี่ยวกับกำลังคนจะปล่อยให้ไปตามโอกาสไม่ต้องวางแผนการปฏิบัติพิเศษการคำนึงถึงความจำเป็นของสมาชิกและขององค์กรเป็นเรื่องจำเป็นและจำต้องมีผู้ทำหน้าที่ได้เหมาะสมเพียงพอสำหรับการพัฒนาสมาชิกด้วย

นอกจากนี้บางที่ยังมีการเปลี่ยนแปลงแผนออกตามระยะเวลาของการทำงานทำให้เกิดการวางแผนระยะยาวซึ่งประกอบด้วย 5 ปีหรือมากกว่านั้นและการวางแผนในระยะสั้นใช้เวลา 2 ปีหรือน้อยกว่าไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวแผนจะควบจาก 2-5 ปีแล้วแต่หน่วยงานบางคนก็ใช้แผนกลางๆ แต่ไม่เป็นที่นิยมใช้กันยิ่งไปกว่านั้นบางคนยังแบ่งแผนออกเป็นแผนในการ

แนะนำงานศึกษา (Orientational plan) กับแผนปฏิบัติการ (Operational plan) ซึ่งแผนทั้งสองนี้อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้

มีการจำแนกออกไปตามลักษณะการใช้ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานที่ใช้ประจำ (Short range program) เป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การพิจารณาปฏิบัติเป็นประจำ

ข. แผนงานที่ใช้ครั้งเดียว (Single use plan) จะใช้ในกรณีที่แผนประจำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถใช้ให้เหมาะสมกับทุกๆสถานการณ์ได้จึงได้มีการจัดทำแผนที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อวางแนวทางสำหรับปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง

อาจจำแนกออกตามลักษณะการใช้ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. แผนงานหลักหมายถึงแผนงานใหญ่ขององค์กรซึ่งการดำเนินงานนั้นผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้างๆเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ข. แผนงานย่อยแผนงานประเภทนี้มักจะทำขึ้นตามลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์กร

5. ลำดับขั้นของการวางแผน

5.1 พิจารณาความจำเป็นที่จะต้องวางแผน

5.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานที่จะทำขึ้น

5.3 กำหนดเค้าโครงของแผนงานไว้อย่างกว้างๆ

5.4 ขออนุมัติขั้นต้น

5.5 มอบหมายงานและความรับผิดชอบ

5.6 กำหนดเค้าโครงของแผนงานแต่ละแผน

5.7 ติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.8 รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น

5.9 ประเมินค่าของข้อมูลที่ได้อีก

5.10 สรุปผลขั้นต้นและจัดทำแผนชั่วคราว

5.11 ทดสอบส่วนประกอบของแผนชั่วคราว

5.12 จัดทำแผนขั้นสุดท้าย

5.13 ทดสอบแผนขั้นสุดท้ายและปรับปรุงแก้ไขตามความเป็นจริง

ปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทั้งในวงการธุรกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของ

องค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การและหาแนวทางหรือกลยุทธ์กำกับการทำงานในอนาคตของหน่วยงานหรือเตรียมเผชิญกับการแข่งขันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจะเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การเพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ (Robbins & Coulter, 1999, p. 257)

6. ประโยชน์ในการวางแผน

บางทีการโต้แย้งกันในการวางแผนก็เป็นการดีเป็นการที่รวมความคิดหลายๆ ความคิดเข้าด้วยกันโดยช่วยเป็นแนวทางหรือบอกวัตถุประสงค์ของแผนได้ชัดเจนขึ้นการพูดกันถึงเรื่องความจริงการพิจารณาถึงกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นและคาดคะเนเวลาทำงานและวัตถุประสงค์ที่จำเป็นอาจเป็นแรงกระตุ้นให้มีการบริหารจัดการที่ดีได้แผนช่วยให้มุ่งไปสู่เป้าหมายได้แผนช่วยลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนออกได้

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการในลักษณะที่แตกต่างกันไปอาทิเช่น

Slack (1997, p. 103) เสนอว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์
 - 1.1 การกำหนดพันธกิจ
 - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
 - 1.3 การเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
2. ขั้นตอนปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและระบบการควบคุม

CIDA (1997, p. 12) ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเอกชนไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4. การประเมินความสามารถขององค์กร
5. การกำหนดวัตถุประสงค์
6. การนำแผนไปปฏิบัติ

Goodstein, Nolan and Pfeiffer (1992, p. 3) กล่าวว่ารูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดขั้นการวางแผน
 - 1.1 การวางแผนเพื่อจัดทำแผน
 - 1.2 การสร้างค่านิยม
 - 1.3 การกำหนดพันธกิจ
2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์
 - 2.1 รูปแบบยุทธศาสตร์ธุรกิจ
 - 2.2 การตรวจสอบผลงาน
 - 2.3 การวิเคราะห์ช่องว่าง
3. การปฏิบัติการ
 - 3.1 การบูรณาการแผน
 - 3.2 การวางแผนตามสถานการณ์
 - 3.3 การปฏิบัติงาน

Kotler and Andreasen (1991, p. 69) ได้นำเสนอ โมเดลแบบที่อยู่ในความนิยมและเรียบง่ายในการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไรดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์การ
 - 1.1 พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, วัฒนธรรม
 - 1.2 จุดแข็ง, จุดอ่อน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 2.1 การบริการต่อชุมชน
 - 2.2 การแข่งขัน
 - 2.3 สังคมการเมืองเทคนิคเศรษฐกิจสภาพแวดล้อมระดับมหภาค
3. การกำหนดพันธกิจการตลาดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. การกำหนดกลยุทธ์หลักการตลาดและส่วนผสมการตลาด
5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะและการเปรียบเทียบผลงาน
6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
7. การประเมินการปฏิบัติงาน

Mintzberg (1994, p. 40) กล่าวว่ากิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบมีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม
5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

Nutt and Backoff (1992, p. 167) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 6

ขั้นตอนดังนี้

1. บริบทในอดีต
2. การประเมินสภาพการณ์
3. ประเด็นกลยุทธ์
4. การเลือกกลยุทธ์
5. การประเมินความเป็นไปได้
6. การปฏิบัติการ

Prince Edward Island Community and Cultural Affairs (2004 อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2548) ได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนากีฬาของรัฐปรีนซ์เอ็ดเวิร์ดไอส์แลนด์ ระหว่างปี ค.ศ. 2004-2006 มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาองค์กร
 - 1.1 โครงสร้าง
 - 1.2 ทรัพยากรมนุษย์
 - 1.3 สมาชิกภาพ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
 - 1.5 การประชุม
 - 1.6 การเงิน
2. การพัฒนาผู้ฝึกสอน
 - 2.1 การรับสมัครและคัดเลือก
 - 2.2 การศึกษาและการฝึกอบรม
 - 2.3 การสนับสนุน
 - 2.4 การประเมินผล

3. การพัฒนานักกีฬา
 - 3.1 โปรแกรม
 - 3.2 การฝึก
 - 3.3 การแข่งขัน
 - 3.4 การบำรุงรักษา
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร
 - 4.1 การสรรหา
 - 4.2 โปรแกรมสนับสนุน
 - 4.3 การประเมินผล
 - 4.4 การแข่งขัน
 - 4.5 การบำรุงรักษา

Chappelet and Bayle (2005) กล่าวว่าระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์การประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการ
 - 1.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ระบบปฏิบัติการ
 - 2.1 การพัฒนา
 - 2.2 การตลาด
 - 2.3 การติดต่อสื่อสาร
 - 2.4 การประชาสัมพันธ์
 - 2.5 การบริหารการเงิน
 - 2.6 กฎหมาย
3. ระบบการควบคุม
 - 3.1 การประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง

กระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์

การกีฬาแห่งประเทศไทย (2547) ได้นำเสนอกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน 10 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการทำแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้บุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องจะต้องตัดสินใจร่วมกันและยอมรับว่าถ้ามีการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะช่วย

ให้องค์การประสบความสำเร็จซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการยอมรับแผนกลยุทธ์ในทุกระดับของบุคลากรในองค์การมีการเตรียมการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. กำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์การและคณะกรรมการจัดทำแผน

กลยุทธ์

5. การจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์

6. การตกลงในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis)

การวิเคราะห์พันธกิจหมายถึงการทบทวนตรวจสอบภารกิจหลักหรือพันธกิจของหน่วยงานหรือองค์การเพื่อการยืนยันหรือเพื่อกำหนดการเปลี่ยนแปลงภารกิจถ้าจำเป็นหรือเพื่อปรับลักษณะของกิจการของธุรกิจหรือของการประกอบการนั้นใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพในอนาคต

พันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์การซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏเป็นข้อความที่อยู่ในกฎหมายข้อบังคับหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างไรก็ตามในการวางแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนนี้จะต้องศึกษาพันธกิจขององค์การดังกล่าวและอาจจะต้องมากำหนดให้ชัดเจนเข้าใจตรงกันในการวางแผนกลยุทธ์เพราะข้อความที่กำหนดเป็นภารกิจหลักที่มีความชัดเจนจะทำให้เห็นทิศทางขององค์การและแสดงถึงขอบเขตความรับผิดชอบหรือลักษณะขององค์การที่พยายามดำเนินการเป็นการตอบคำถามหลักขององค์การว่าพันธกิจหรือภารกิจหลักขององค์การคืออะไรนอกจากนี้การกำหนดภารกิจหลักที่ชัดเจนจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปพันธกิจหลักขององค์การจะกำหนดมาแล้วตามกฎหมายพระราชบัญญัติข้อบังคับตั้งแต่เริ่มองค์การแต่ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องนำพันธกิจที่กำหนดไว้แล้วดังกล่าวมาทำความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นให้เหมาะสมกับการดำเนินการซึ่งในการกำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจในการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ควรเป็นข้อความที่กว้างและกำวมวมเกินไปหรือจำกัดขอบเขตมากเกินไปในการกำหนดพันธกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงจุดแข็งและขีดจำกัดขององค์การด้วยโดยเฉพาะที่สำคัญต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจหรือภารกิจหลักด้วย

ในขั้นตอนนี้ต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ขององค์กรให้ชัดเจนจากกฎหมายข้อบังคับระเบียบสัญญาหรือข้อผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรว่ามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรได้ทำไม่ได้ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคต (Environmental scanning)

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสภาพการณ์ในอนาคตมีลักษณะคล้ายๆกับการมองกวาดไปในอนาคตเหมือนการมองกวาด (Scan) แบบที่ปรากฏบนจอเรดาร์เป็นการตรวจวิเคราะห์ถึงสภาพที่เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรในอนาคตโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองค่านิยมประชากรที่เกี่ยวข้องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือการประกอบการตลอดจนพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหรือต่อองค์กรในอนาคตทั้งที่เป็นผลในทางบวกและทางลบ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน (Situation analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรเรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดดีจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งที่มีโอกาสสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการได้ในอนาคตซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเรามีอะไรเป็นจุดอ่อนอะไรเป็นจุดแข็งและรู้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอะไรบ้างที่เป็นโอกาสและมีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามที่จะเป็นอุปสรรคนั่นคือให้รู้เขารู้เราซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังนี้

1. การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Assessing the organization's internal environments) หมายถึงการประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยตรงซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มสำคัญคือ

1.1 ทรัพยากรการบริหารขององค์กร ได้แก่ บุคลากรงบประมาณเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์การทำงานศักยภาพข้อมูลข่าวสารและวัฒนธรรมขององค์กร

1.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรกฎหมายระเบียบข้อบังคับและระบบงานเป็นต้น

1.3 ผลงานที่ผ่านมาขององค์กร ได้แก่ งานที่ประสบความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรดังนี้

จุดแข็ง (S: Strength) หมายถึงการวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่างๆขององค์กรวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารงานในปัจจุบันขององค์กรและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจขององค์กร

จุดอ่อน (W: Weakness) หมายถึงการวิเคราะห์ทรัพยากรด้านการบริหารต่างๆของสำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือส่วนที่เป็นข้อด้อยหรือข้อจำกัดในสำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีผลทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การประเมินหรือวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Assessing organization external environments) หมายถึงการวิเคราะห์ทำความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจและการดำเนินงานขององค์กรซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งที่อยู่นเหนือการควบคุมขององค์กรแต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มเหล่านั้นซึ่งสามารถแบ่งสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรรวม 3 กลุ่มดังนี้

2.1 อิทธิพลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้แก่การเมืองเศรษฐกิจสังคมการศึกษาเทคโนโลยีและความเจริญด้านวัตถุต่างๆเป็นต้น

2.2 ผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่นผู้ใช้บริการสมาชิกและผู้ออกกฎหมายข้อบังคับเป็นต้น

2.3 คู่แข่งและพันธมิตรได้แก่องค์กรที่มีภารกิจคล้ายกันหรือเหมือนกันที่จะต้องแข่งขันในการดำเนินการและพันธมิตรที่มีการดำเนินการในลักษณะเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นต้น

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้ง 3 ประเด็นจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบโอกาสและข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามขององค์กรดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunity) หมายถึงการประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเกื้อกูลเป็นปัจจัยบวกต่อการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์จากภารกิจขององค์กรได้แก่การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นบวกด้านอิทธิพลและ

แนวโน้มการเปลี่ยนอนาคตผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินการและพันธมิตรที่มีส่วน
 เกี่ยวข้องการดำเนินการขององค์กร

2. การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Threat) หมายถึงการประเมินสถานการณ์หรือปัจจัยที่
 เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 3 ด้านคืออิทธิพลและแนวโน้มในอนาคตที่มีผลต่อองค์กรผู้
 ส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินการและคู่แข่งขององค์กรว่ามีอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรือ
 อุปสรรคขัดขวางหรือทำให้เกิดผลเสียหายและผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร
 ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรได้

การประเมินหรือวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรมี
 จุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาสถานภาพโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนมี
 โอกาสและข้อจำกัดอะไรบ้างรวมทั้งสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันมีสถานภาพอย่างไรตำแหน่ง
 ใดเพื่อเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด”

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่บุคคลหรือองค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตโดย
 ระบุเป็นข้อความ (Statement) ที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางจุดยืนในอนาคตที่บุคคลหรือ
 ผู้นำองค์กรต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความสามารถในการมองผ่านทะลุไปใน
 อนาคตและคาดคะเนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรแล้วกำหนด
 สถานภาพที่ต้องการและพึงประสงค์จะเกิดขึ้นในระยะยาวเป็นการตอบคำถามที่ว่า “เราต้องการ
 จะเป็นอะไรในอนาคต”

การกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยหลักการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะเน้นการคำนึงถึง
 สภาพแวดล้อมในอนาคตการวิเคราะห์ภารกิจและการวิเคราะห์องค์กรเป็นสิ่งสำคัญคือเมื่อรู้ชัดว่า
 ตัวเองมีภารกิจหรือประกอบการอะไรรู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรกันแน่รู้ว่าโลกรอบๆการประกอบการ
 ของเราทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยเฉพาะในอนาคตจะเป็นอย่างไรจะมีผลกระทบกับการ
 ดำเนินงานหรือการประกอบการของเราอย่างไรเมื่อรู้ค่อนข้างแน่ชัดแล้วจึงกำหนดอนาคตภาพหรือ
 สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดทางเลือกและพัฒนากลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่
 ดีที่สุดโดยพิจารณาการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้
 องค์กรก้าวไปข้างหน้าโดยการขจัดจุดอ่อนหรือปรับวิกฤตให้เป็นโอกาสและใช้ข้อได้เปรียบเชิง
 โอกาสดำเนินการให้เกิดผลดีกับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปมีหลักการสำคัญ 2
 ประการดังนี้

1. หลักการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์

1.1 ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าไม่อยู่กับที่และต้องดำเนินการตรวจสอบตนเองเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 กลยุทธ์นั้นต้องตอบสนองสิ่งที่เป็ความต้องการในอนาคตขององค์กรและจะต้องเริ่มทำ ณ ปัจจุบันจึงจะบรรลุผลในอนาคต

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทันที ซึ่งจะต้องไม่ใช้การทำงานในลักษณะงานประจำ

2. หลักการคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับองค์กร 4 ประการดังนี้

2.1 การวางแผนดำเนินการทำให้เกิดผลทางตรงกับภารกิจขององค์กรการวิเคราะห์พันธกิจกฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและข้อจำกัดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

2.2 การวางแผนการดำเนินการให้เกิดผลทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรจะต้องมีการระดมสมองผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในเงื่อนไขต่างๆเพื่อเสริมจุดแข็งและสร้างโอกาสให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการพร้อมทั้งขจัดจุดอ่อนและข้อจำกัดที่มีให้เหลือน้อยที่สุด

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนที่ผลลัพธ์ของการกระทำจะเกิด

2.4 การกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จให้ชัดเจนและเป็นไปได้ก่อนที่จะดำเนินการการพัฒนาและบริหารกลยุทธ์

การเสนอทางเลือกกลยุทธ์เพื่อตอบสนองพันธกิจเป็นการระบุวัตถุประสงค์นโยบายโครงการกิจกรรมหรือการจัดสรรทรัพยากรให้องค์กรเพื่อดำเนินการว่าจะทำอะไรและทำเพื่ออะไร กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งระดับตามหน้าที่และตามระยะเวลาที่กำหนดในขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ขององค์กรระดับปฏิบัติการต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของสมาชิกว่าต้องการอะไรอะไรคือสิ่งที่องค์กรเลือกอะไรคือสิ่งที่จะต้องทำและมีลำดับขั้นตอนอะไรบ้างในสิ่งที่จะทำกำหนดยุทธศาสตร์ให้ได้ผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามารถตอบคำถามได้ 4 ข้อซึ่งจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสมเหตุสมผลทั้ง 4 ข้อภายใต้ระดับขององค์กรอำนาจหน้าที่และระยะเวลา

ในขั้นตอนนี้การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์จะต้องพิจารณากลยุทธ์ที่จะดำเนินการว่า “เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ตามองค์กร” เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุที่ทำให้เกิดผล (Cause and effect) หรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ (Mean-to-an-end) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้จะต้องนำกลยุทธ์และทางเลือกในขั้นตอนที่ 6 มาตรวจสอบพัฒนาและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดเป็นนโยบายหรือแนวทาง (Policy decision) การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรการยอมรับแผนของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติและมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดกิจกรรมสำคัญเฉพาะด้านทางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มาแปรเป็นผลงานให้เป็นรูปธรรมให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติโดยนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นกิจกรรมสำหรับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยอยู่ในกรอบของแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 9 การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งอาจจะมีรายละเอียดลงไปถึงระดับฝ่ายบริหารและระดับปฏิบัติการเพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นแผนระดับองค์กรที่มีหลายระบบงานย่อยที่รับผิดชอบดังนั้นในการที่จะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมก็จะต้องมีแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานนั้นๆเพื่อไปดำเนินการซึ่งการปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วย

1. ส่วนงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในฐานะผู้ปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ
2. วัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรมตามความคาดหวังที่จะเกิดและระยะเวลาดำเนินการ
3. ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนพร้อมรายละเอียด
4. ตารางปฏิบัติงาน
5. แหล่งและทรัพยากรที่ต้องการ
6. กระบวนการสื่อสาร
7. การทบทวนกำกับติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินกลยุทธ์

ในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติบางครั้งจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนเนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดล่วงหน้าอาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในส่วนของ การนำแผนไปปฏิบัติในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนซึ่งการทบทวนแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการวางแผนเพื่อประเมินกลยุทธ์ว่ายังเหมาะสมอยู่ในแผนการนั้นๆหรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จึงต้องมีการตรวจสอบทบทวนแผนมีการพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งและปรับกลยุทธ์ การดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ในครั้งต่อไป

จากการทบทวนความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position)

การเตรียมการวางแผนเป็นการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีและผลจากการ ทบทวนรายงานประจำปีซึ่งจะรวมถึงเรื่องราวการเงินสถิติและข้อมูลต่างๆทั้งจากการดำเนินการ ภายในและอิทธิพลจากภายนอกองค์การอันจะบอกถึงสภาพปัจจุบันขององค์การ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

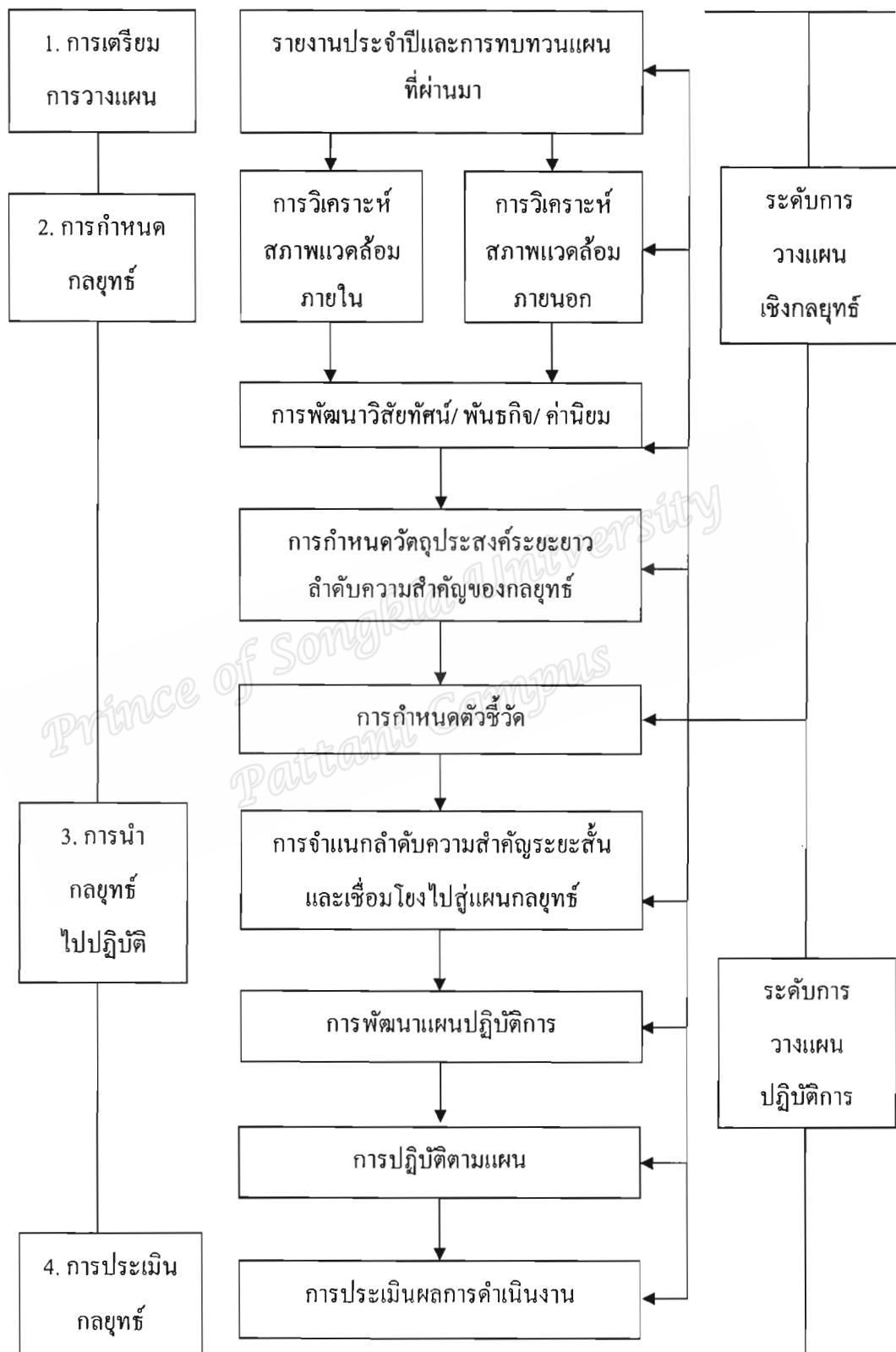
การกำหนดกลยุทธ์หมายถึงการทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจและ วัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงตัวชี้วัดจากแผนกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหมายถึงการเปลี่ยนและนำกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติเพื่อ ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนาเช่นการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดทำแผนงบประมาณการจัดทำ แผนปฏิบัติการการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

4. การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation)

การประเมินกลยุทธ์เป็นการติดตามผลการปฏิบัติของกระบวนการวางแผนการ ประเมินและทบทวนการปฏิบัติของแผน



ภาพที่ 2 กระบวนการวางแผน (Australasian Sport Commission, 2004)

การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแสดงทัศนะของการจัดองค์การไว้หลายท่านอาทิเช่น

Bridges and Roquemore (2001, p. 182) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึงความพยายามในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนตามที่องค์การมีความต้องการให้ได้รับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000, pp. G-8) กล่าวว่า การจัดองค์การหมายถึงการแบ่งงานและการจัดทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

Bateman and Snell (1999, pp. G-4) อธิบายว่า การจัดองค์การหมายถึงหน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์การเงินสภาพแวดล้อมทางกายภาพข้อมูลและทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Griffin (1999, p. 324) ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้ว่าหมายถึงการตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆขององค์การออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

Koontz and Wehrich (1998, p. 174) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดองค์การหมายถึงการจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็นการจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์การมอบหมายงานการมอบหมายหน้าที่และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

จากทัศนะการให้ความหมายของการจัดองค์การสรุปว่า การจัดองค์การหมายถึงการจัดระเบียบภายในองค์การ โดยมีการจำแนกงานการจัดกลุ่มงานการมอบหมายงานการมอบอำนาจหน้าที่การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์การนั้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

กระบวนการจัดองค์การ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายทัศนะอาทิเช่น Bridges and Roquemore (2001, p. 32) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์การมี 5 ประการคือ

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาคำอธิบายลักษณะงาน
4. การมอบหมายงาน
5. การติดต่อสื่อสาร

Hodgetts (1990, p. 138) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ 3 ประการคือ

1. การจัดแบ่งงาน
2. การจัดกลุ่มกิจกรรม
3. การจัดแผนกให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะทาง

Koontz and Weithrich (1998, p. 174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัดองค์การว่าควรประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

Robbins (1999, p. 8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

Kast and Rosenweig (1985, p. 404) ได้แบ่งกระบวนการจัดองค์การไว้ ดังนี้

1. การจัดแบ่งงาน
2. การประสานความพยายามของบุคคล
3. การบูรณาการผลลัพธ์

Dessler (1985, p. 117) ได้แบ่งขั้นตอนของการจัดองค์การไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดงานหลักที่จะต้องทำ
2. การแบ่งงานกันทำ
3. การกำหนดแนวทางการประสานงานให้สำเร็จ
4. การจัดช่วงการบังคับบัญชา
5. การมอบอำนาจตามลำดับชั้น

องค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีความร่วมมือและการประสานงานกันทั้งในองค์การและนอกองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization structure)

โครงสร้างองค์การเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆ ในองค์การที่สร้างขึ้นมาที่มุ่งหมายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (Kast & Rosenzweig, 1979) โดยมีสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การดังนี้

1. โครงสร้างเป็นแบบแผนของหน้าที่และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การแบบแผนดังกล่าวแสดงให้เห็นด้วยการมีแผนผังโครงสร้างองค์การ (Organization structure) และการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง
2. โครงสร้างจะเป็นวิธีการแยกแยะประเภทกิจกรรมและบุคคลแบ่งลงไปในพื้นที่งานต่างๆ ในองค์การเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความสามารถเฉพาะตามฝ่ายต่างๆ
3. โครงสร้างจะเป็นวิธีการในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในองค์การที่มีความหลากหลายให้มีความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน
4. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจภายในองค์การซึ่งบอกถึงสถานภาพอำนาจของตำแหน่งและลำดับชั้นการบังคับบัญชา
5. โครงสร้างจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมและเป็นแนวทางของกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเนื่องจากโครงสร้างจะกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของแต่ละส่วนงานในองค์การ

จากการนิยามโครงสร้างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญ 2 ประการที่เป็นพื้นฐานของการจัดโครงสร้างในองค์การคือประการแรกความชำนาญเฉพาะ (Specialization) จะเป็นพื้นฐานประการแรกสุดของการกำหนดโครงสร้างโดยองค์การจะแยกบุคคลและกลุ่มงานในองค์การโดยพิจารณาจากความชำนาญเฉพาะหรือความคล้ายกันของกิจกรรมต่างๆรวมไว้ในฝ่ายงานเดียวกันการดำเนินงานดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การแบ่งแยกหน้าที่การทำงานของฝ่ายงานต่างๆ (Differentiation) เป็นผลให้แต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่การทำงานแตกต่างกันไปประการที่สองคือการประสานงาน (Coordination) เป็นการประสานงานฝ่ายงานที่มีความหลากหลายต่างๆข้างต้นจัดเชื่อมความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจซึ่งกันและกันอันเป็นผลให้เกิดการบูรณาการ (Integration) ของกิจกรรมต่างๆในอันที่จะสนับสนุนการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

โครงสร้างขององค์การจะทำให้เราสามารถเข้าใจลักษณะขององค์การในลักษณะของกิจกรรมหรือระบบงานในองค์การได้เป็นอย่างดีโครงสร้างขององค์การจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงขนาดขององค์การอัตราความเจริญเติบโตขององค์การความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานองค์การนั้นๆ ได้

โครงสร้างขององค์การนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

หมายถึงความมากน้อยของการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในเรื่องต่างๆว่ามีมากน้อยแค่ไหนโดยพิจารณาถึงระดับที่ทำการตัดสินใจถ้าระดับที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การแล้วรวมอำนาจในการตัดสินใจโดยสั่งการลงมาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาไม่ให้ฝ่ายเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับล่างลงมาผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียวถือว่าเป็นการรวมอำนาจในการตัดสินใจส่วนการกระจายอำนาจนั้นอำนาจในการตัดสินใจได้รับการกระจายไปตามชั้นของการบังคับบัญชาให้ความอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆลงมาผู้บังคับบัญชาจะฟังความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปตามโครงสร้างขององค์การอาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือการกระจายหน่วยงานตามแนวนอน (Horizontal differentiation) และการกระจายหน่วยงานตามแนวตั้ง (Vertical differentiation)

2. ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)

หมายถึงการจัดให้มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Division of work) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในองค์การได้ทำงานในหน้าที่ที่ตนที่มีความถนัดตามลักษณะของงาน (Job specialization) เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของบุคคลและในการแบ่งงานกันทำนั้นต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนโดยยึดหลัก "Put the right man on the right job" (วางคนให้เหมาะกับงาน)

รูปแบบความชำนาญเฉพาะอย่างอาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือความชำนาญเฉพาะอย่างตามหน้าที่ (Function specialization) เชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำซึ่งได้แก่งานประจำวัน (Routine) งานสำนักงาน (Office) และความชำนาญเฉพาะอย่างทางสังคม (Social specialization) เป็นความเชี่ยวชาญในงานวิชาชีพเฉพาะทางเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถในการทำงานสูงเหมาะกับงานที่มีความหลากหลายและต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุกๆวันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาได้แก่งานวิชาชีพ (Professional)

3. ลำดับสายของการบังคับบัญชา (Chain of command)

หมายถึงลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันไปตามลำดับจากตำแหน่งที่สูงสุดจนถึงตำแหน่งที่ต่ำสุดและเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนขององค์การกล่าวคือถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีมากองค์การก็มีความซับซ้อนมากในทางตรงกันข้ามถ้าจำนวนลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีน้อยองค์การก็มีความซับซ้อนน้อย

4. ช่วงกว้างของการบังคับบัญชา (Span of control)

หมายถึงขนาดของจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นใดชั้นหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชามากก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชากว้างแต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยก็เรียกว่าช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบ ช่วงกว้างของการบังคับบัญชาที่กว้างนั้นเหมาะกับลักษณะงานในวิชาชีพ (Professional qualities) ที่ต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเช่นแพทย์วิศวกรสถาปนิกอาจารย์ ส่วนช่วงกว้างของการบังคับบัญชาแคบนั้นเหมาะกับลักษณะของงานประจำ (Routine) ที่ต้องการให้งานแล้วเสร็จในวันหนึ่งๆเช่นสำนักงาน (Office)

5. ขนาดขององค์กร (Organization size)

หมายถึงขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหาร (Management resource) ภายในองค์กรหนึ่งๆหากองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารมากองค์กรนั้นก็จะมีขนาดใหญ่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีขนาดของกลุ่มคนปริมาณงานและทรัพยากรในการบริหารน้อยองค์กรนั้นก็จะมีขนาดเล็กขนาดขององค์กรนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจเป็นอย่างมากกล่าวคือองค์กรมีขนาดใหญ่มากเท่าไรการกระจายอำนาจย่อมมีมากตามไปเท่านั้น

6. ขนาดของหน่วยทำงาน (Work unit size) หรือการแบ่งงานออกตามแผนกงาน (Departmentation)

หมายถึงการแบ่งงานไปตามหน้าที่นั้นออกเป็นกลุ่มกิจกรรมต่างๆโดยนำกลุ่มกิจกรรมเหล่านั้นเข้าไปด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งที่ใหญ่เป็นการรวมกิจกรรมที่มีลักษณะอย่างเดียวกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันอาศัยหลักแบ่งงานทำ (Division of work) ถือได้ว่าเป็นการแบ่งงานออกตามแผนกงาน (Departmentation)

ขนาดของแผนกงานมีอิทธิพลต่อทัศนคติพฤติกรรมและผลผลิต (Output) ของแผนกงานนั้นมากดังนั้นการเพิ่มขนาดของแผนกงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการลดน้อยลงของความพอใจในงานการเอาใจใส่ต่องานและความสามารถในการธำรงรักษาพนักงานไว้ผลผลิตขององค์กรตลอดจนถึงทำให้การโต้แย้งปัญหาแรงงานเพิ่มขึ้น

7. ความเป็นทางการ (Formalization)

หมายถึงความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงหรือถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการองค์กรที่กฎระเบียบข้อบังคับซึ่งใช้เป็นเครื่องมือควบคุมพฤติกรรมพนักงานมากเท่าไรองค์กรนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น

การออกแบบองค์การ (Organization design)

การออกแบบองค์การเป็นทักษะการออกแบบงานซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน (Rue & Byars, 2000, p. 451) ส่วน Hodge and Anthony (1998, p. 469) กล่าวว่า การออกแบบองค์การหมายถึงกระบวนการในการจัดตั้งองค์การซึ่งนำไปสู่รูปแบบการจัดโครงสร้างแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การนอกจากนี้ Mintzberg (1994, pp. 66-67) ได้ให้ทัศนะความหมายในเรื่องนี้ว่า “ในการจัดองค์การสิ่งที่ได้นอกเหนือจากการพิจารณาในแง่ของโครงสร้างขององค์การแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องด้วยเช่นระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and controlling system) แบบแผนของพฤติกรรม (Behavioral formalization) และระบบของการตัดสินใจ (Decision-making) ในองค์การ”

การกำหนดรูปแบบขององค์การ

ในการกำหนดรูปแบบขององค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะต้องมีการจัดทำโครงสร้างขององค์การอย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การนั้นๆ ดังนั้นปัจจัยโครงสร้างที่ใช้ในการวิเคราะห์รูปแบบขององค์การมีดังนี้ (วิเชียร วิทญูตม, 2548, น. 114-115)

1. กิจกรรม (Activity) หมายถึงหน้าที่ที่องค์การจะต้องปฏิบัติโดยองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวงานว่างานอะไรเป็นงานพื้นฐานหลักงานอะไรเป็นงานที่สำคัญและงานอะไรเป็นงานที่จะต้องกระทำโดยให้ใช้หลักการวิเคราะห์ (Job analysis) เพื่อศึกษาถึงงานขององค์การนั้นเสียก่อนแล้วจึงค่อยจัดกิจกรรมหรืองานต่างๆให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้น

2. การตัดสินใจ (Decision-making) ในการออกแบบองค์การนั้นจะต้องพิจารณาถึงระดับของการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การมากกว่ามรรควิธีหรือการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจในวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การมาเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงานผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะที่นำเอานโยบายขององค์การที่ได้รับมานำไปอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพดังนั้นรูปแบบขององค์การจะต้องวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจอะไรบ้างใครเป็นคนตัดสินใจและการตัดสินใจเรื่องแต่ละอย่างนี้ควรจะมอบหมายผู้บริหารระดับใดเป็นคนตัดสินใจจึงจะเหมาะสมที่สุดนอกจากนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงเรื่องการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้เหมาะสมกับรูปแบบขององค์การนั้นด้วย

3. ความสัมพันธ์ (Relationship) ในการกำหนดรูปแบบขององค์กรนั้นจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานด้วยว่าเหมาะสมหรือไม่ลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งจะต้องมีความเกี่ยวพันกันอย่างไรงานในระดับรองๆลงมาที่มีความสัมพันธ์กับงานหลักงานใดก็จะถูกจับโยงเข้าไปเกี่ยวพันกับงานนั้นหลักการที่สำคัญของการกำหนดรูปแบบขององค์กรก็คือผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กรโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของงานต่างๆเพื่อทำให้มีการประสานงานและป้องกันข้อขัดแย้งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารงานได้

การจัดบุคลากร (Staffing)

ในการจัดองค์กรนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจัดหาตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมมาปฏิบัติงานนั้นการจัดคนเข้าทำงานเป็นงานที่ต่อเนื่องมิใช่จะทำครั้งเดียวเสร็จเพราะคนทำงานย่อมต้องมีคนลาออกถูกปลดเกษียณหรือตายดังนั้นในการสรรหาแต่งตั้งหรือธำรงไว้ซึ่งการบริหารบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความรอบคอบและมีขั้นตอนในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพควรจัดคนเข้าทำงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากรและจัดให้มีความเหมาะสมกับงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจัดแบ่งเป็นขั้นตอนคือ

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ผู้บริหารจะต้องคาดการณ์อนาคตว่าจะต้องการบุคคลเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆเป็นจำนวนเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไรซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ของแต่ละตำแหน่งเสียก่อน

2. แสวงหาบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) เมื่อแผนงานมีความต้องการคนงานใหม่จะต้องแจ้งให้แผนกบริหารงานบุคคลทราบถึงความต้องการ โดยระบุขอบเขตการศึกษาอายุและประสบการณ์ตามที่ต้องการทางแผนกบริหารบุคคลจะได้ประกาศรับสมัครหรือถ้าขาดแคลนคนงานอาจจะมีรางวัลสำหรับผู้นำพามาก็ได้

3. การคัดเลือกบุคคล (Selection) องค์กรอาจทำการคัดเลือกบุคคลโดยวิธีการต่างๆเพื่อให้ได้คนที่มีรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคัดเลือกบุคคลได้แก่การสอบประวัติผู้สมัครทดสอบการปฏิบัติงานจริงทดสอบทางจิตวิทยาและสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตามบางครั้งองค์กรอาจไม่ใช้วิธีการคัดเลือกดังกล่าวกับผู้บริหารระดับสำคัญๆแล้วแต่ความต้องการของบุคคล

4. โยกย้ายและเลื่อนชั้น (Transfers and promotions) การโยกย้ายเป็นการสับเปลี่ยนตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับเดียวกันโดยไม่เปลี่ยนสถานะและ

เงินเดือนซึ่งการโยกย้ายนี้อาจจะมีขั้นตอนสาเหตุต่างๆกันเช่นพนักงานไม่อาจปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือสถานะที่ได้รับแต่งตั้งแต่อาจทำงานหน้าที่อื่นได้ดีหรืออาจขอย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือบางทีทางองค์กรย้ายเพราะต้องการให้กำลังคนแต่ละกลุ่มทัดเทียมกันสำหรับเรื่องการเลื่อนขั้นอาจจะเปลี่ยนทั้งสถานะหรือเงินเดือนหรือบางทีอาจจะเปลี่ยนเพียงอย่างเดียวหนึ่งการโยกย้ายตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นพนักงานนั้นจะต้องมีการประเมินผลเสียก่อนตามขั้นตอนหรือหลักเกณฑ์ที่องค์กรนั้นๆยึดถือปฏิบัติอยู่

การปฏิบัติการ (Implementing)

การปฏิบัติการหมายถึงการนำแผนและโครงการต่างๆไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะเช่น Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000, pp. G-7) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ Drath and Palus (1994) อธิบายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆเพื่อสร้างความเข้าใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

Richard and Engle (1986) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าหมายถึงการจูงประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็นพร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization goals)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Upper- strategic leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กรตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆขององค์กร โดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่างๆให้มีความเหมาะสมผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์กรรวมทั้ง

เน้นการดำเนินงานภายนอกองค์กรมีลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro leadership) คือมีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์กรจึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า“ผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic leaders)

ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อการโดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์กรนั้นๆเช่นประธานบริษัทอธิการบดี ผู้อำนวยการประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดหัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริการ (Chief executive officer-CEO) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief operation officer-COO) นอกจากนี้ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์กรเช่นคณะกรรมการอำนวยการคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) ได้แก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์กรซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบงานในหน้าที่เฉพาะด้านเช่นการผลิตการตลาดการเงิน การบุคลากร เป็นต้นผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operation or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct decisions)

การตัดสินใจโดยตรงของผู้นำองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางและแนวทางปฏิบัติขององค์กรนั้นเช่นการตัดสินใจในเรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานทุกหน้าที่ขององค์กรเพราะวิสัยทัศน์และพันธกิจจะมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความเชื่อพื้นฐานว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญอะไรที่ต้องเลือกทำก่อนหลังตามลำดับและอะไรที่ไม่ควรทำเพราะไม่มีประโยชน์เป็นต้นในทำนองเดียวกันการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์จึงถือเป็นงานสำคัญเป็นพิเศษของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่ง

นอกจากบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจโดยตรงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์แล้วยังรวมไปถึงการตัดสินใจที่จะใช้โครงการใหม่หรือการปรับปรุงโครงสร้างที่มีอยู่เดิมซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างพนักงานขององค์กรถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำระดับสูงโดยผู้นำอาจใช้วิธีเข้าไปเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเองโดยตรงหรือมอบนโยบายแนวคิดและข้อมูลให้ผู้นับไปดำเนินการแทนก็ได้ (Nahanabdi, Ardekani, 2000)

2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation of resources)

นอกจากการตัดสินใจโดยตรงของผู้มาแล้ววิธีที่มีพลังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่งคือวิธีการจัดสรรทรัพยากร (Kerr & Slocum, 1987) ทั้งนี้เพราะผู้นำสูงสุดคือผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์การถ้าหากหน่วยใดได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นที่เหมาะสมย่อมทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในทางตรงกันข้ามหากขาดการสนับสนุนก็จะเกิดผลทางลบได้ (Kets De Vries & Miller, 1991)

3. ระบบการให้รางวัล (Reward system)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การเช่นวิธีการให้ความดีความชอบประจำปีของราชการไทยบางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนในปีต่อไปวิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชาทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามขึ้นในองค์การเพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดีและไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่ง เกียจคร้านและไร้ผลงานผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรใช้เกณฑ์ดังกล่าวแต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การแทน (Nahavadi & Malekzadah, 1988)

4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับล่าง (Select administrator)

ผลกระทบต่อองค์การอีกประการหนึ่งเกิดจากการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การหากผู้นำคัดเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถและศักยภาพที่คือความสามารถก็อาจจะนำองค์การไปไม่ถึงเป้าหมาย

5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)

ผู้นำระดับสูงในองค์การจะเป็นผู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในองค์การส่วนมากผู้นำมักจะมีแนวโน้มที่จะเลือกส่งเสริมพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์การแนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino effect) ขององค์การนั้น (Nahavadi, A. 2000)

6. กระบวนการกำหนดปทัสถานและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the norms and modeling) ในขณะที่การตัดสินใจและระบบการให้รางวัลถือได้ว่าเป็นมาตรฐานทางตรงของผู้นำแต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดปทัสถานและมาตรฐานต่างๆ สำหรับองค์การนั้นถือเป็นมาตรฐานทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้างๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจเช่นผู้นำระดับสูงอาจให้

กรอบนโยบายแก่ผู้ช่วยของตนเองเกี่ยวกับประเภทของการตลาดที่องค์การคาดหวังจากการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ถึงแม้ผู้นำระดับสูงจะไม่ทำการตัดสินใจเองโดยตรงก็ตามแต่ย่อมมั่นใจได้ว่าผู้ช่วยของตนจะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องอีกมาตรฐานหนึ่งคือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่นเช่นผู้นำระดับสูงเชื่อว่าการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญผู้นำอาจแสดงความกระตือรือร้นในการออกกำลังการให้ผู้อื่นเห็นและเชิญชวนสมาชิกในองค์การเข้าร่วมเพื่อขยายผลแบบตัวอย่างลงสู่บุคลากรระดับล่างได้ปฏิบัติตามอย่างกว้างขวางต่อไป

การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจหมายถึงอิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2000, pp. G-7) การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าใจซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p. 555)

เทคนิคการจูงใจ

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

1. เงิน (Money) เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือนค่าจ้างต่อหน่วยตลอดจนโบนัสประกันและสิ่งอื่น ๆ ที่มอบให้พนักงานนอกจากนี้เงินยังหมายถึงสถานะ (Status) และอำนาจ (Power) ผู้บริหารส่วนใหญ่และนักเศรษฐศาสตร์ได้ใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่แต่นักวิทยาศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มองว่าเงินมีความสำคัญน้อย

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จขององค์การ

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับเป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จการมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลงแต่การกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นอย่างระมัดระวัง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of working life) เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงานทั้งนี้องค์การจะต้องจัดโปรแกรมซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-4)

รางวัล (Rewards)

รางวัลเป็นผลตอบแทนในทางบวกจากการปฏิบัติงานของบุคคล (Schermerhorn, J. R. 1999, pp. G-8) ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากประสบการณ์ภายในซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคลเช่นความต้องการความสำเร็จความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ
2. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่นเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมเฉพาะอย่างเช่นให้เงินเป็นรางวัลเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งโดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bateman & Snell, 1999, pp. G-0) หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ (Dessler, 1998, p. 674) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
2. การสื่อสารมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิด

3. วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ดิเขาว์ (2551, น. 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารให้ในองค์กร 6 ประการคือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, น. 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง การติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่าการติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้นเป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจเพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีหลายประเภทเช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารการออกคำสั่งการส่งคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน

2. การตีความคำสั่งและนโยบายต่างๆของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน
8. การแสวงหาข้อมูลข่าวสารข้อเสนอแนะตลอดจนการประชุมพบปะผู้ร่วมงาน

หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง
10. การแก้ไขความเข้าใจผิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนตลอดจนข่าวลือต่างๆ
11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่องเฉพาะกรณีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ในองค์การดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานทราบและเกิดการยอมรับและเกิดการปฏิบัติในทางเดียวกันในกิจกรรมต่างๆขององค์การ
2. เพื่อให้ทราบและเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่องค์การต้องการ
3. เพื่อรักษาคติพจน์ในการทำงานและการพัฒนาความเชื่อมั่นต่อองค์การและสมาชิกขององค์การ
4. เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะอาทิเช่น

เสนาะ ดิยาว (2551, น. 318) ให้ความหมายไว้ว่าการควบคุมได้แก่กระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานและการแก้ไขให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ

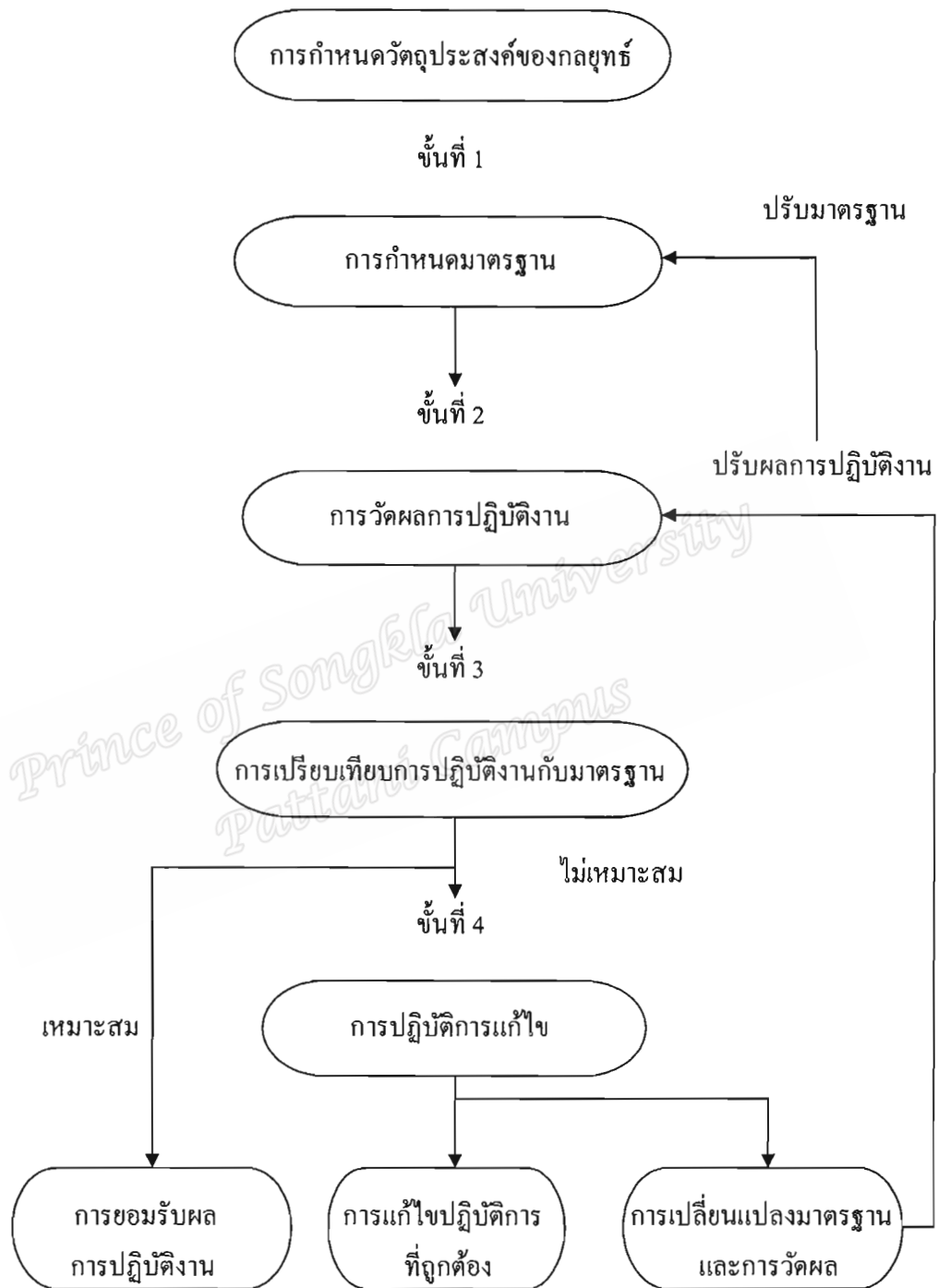
Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. 2000, pp. 2-3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขสิ่งที่จำเป็น

Certo (2000, p. 551) อธิบายว่าการควบคุมเป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้โดยพิจารณา

ว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงกันต่อไป

กระบวนการควบคุม (Control process) เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและมาตรฐานการจัดการปฏิบัติงานจริงการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานตลอดจนมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn, 1999, pp. G-2) กระบวนการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การปฏิบัติการแก้ไขดังแสดงในภาพที่ 3

Prince of Songkla University
Pattani Campus



ภาพที่ 3 กระบวนการควบคุม (Schermerhom, 1999, pp. G-2)

การกำหนดมาตรฐาน (Establish standards)

การกำหนดมาตรฐานเป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานและเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผนซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงานเพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลาแผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสมเพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่องเมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์กรแล้วจะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงานการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure performance)

เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลานอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้นตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งต่างจากมาตรฐานได้

การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare performance to standards)

ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรมาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์กรถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้จะง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่างซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

การปฏิบัติการแก้ไข (Take action)

หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้วเมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐานในขั้นนี้อาจต้องมีการแก้ไขการปฏิบัติการวิเคราะห์การปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

การแก้ไขสิ่งต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่การจัดการอื่นผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งต่างนี้โดยการปรับแผน

หรือปรับเป้าหมายการมอบหมายงานใหม่การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนหรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงานการคัดเลือกและการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีการวัดการจัดบุคคลเข้าทำงานอีก

การจัดการในอิสลาม

การบริหารจัดการในอิสลาม (อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน, 2553, น. 41-42) หมายถึงการบริหารจัดการที่เป็นผลจากการศึกษาทางด้านวิชาการและเป็นศิลปะที่ขึ้นอยู่กับพรสวรรค์และความสามารถของผู้บริหารจัดการ แนวคิดการบริหารจัดการในอิสลามเป็นแนวคิดที่ยึดหลักคำสอนของอัลกุรอานและอัลหะดีษ ดังตัวอย่างที่ท่านเราะสูลได้กำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบงานในด้านต่างๆ ได้อย่างลงตัวตลอดจนการเลือกเฟ้นคนดีและมีความสามารถเข้ามารับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม วิธีการดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในหน้าประวัติศาสตร์อิสลาม และเป็นจุดเริ่มต้นของรูปแบบการปกครองแบบอิสลามจนถูกเรียกว่า กิยาม อัคเคาะละฮฺ (การสถาปนารัฐอิสลาม) อันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการของท่านเช่นเดียวกับความเจริญรุ่งเรืองและการขยายตัวในงานด้านต่างๆ ของยุค 4 เคาะลีฟะฮฺ ราชวงศ์อุมัยยะฮฺ และราชวงศ์อับบาซียะฮฺล้วนได้รับอิทธิพลมาจากรูปแบบการบริหารและจัดการของท่านเราะสูล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและโลกอิสลามให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง ก้าวหน้า และยั่งยืนอยู่มาจนถึงปัจจุบันซึ่งสอดคล้องกับ อัลกุรอาน ที่พระองค์อัลลอฮฺ ตรัสว่า

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدٍّ...
(11)... ۞

ความว่า “แท้จริงอัลลอฮฺจะมิทรงเปลี่ยนแปลงสภาพของชนกลุ่มใด จนกว่าพวกเขาจะเปลี่ยนแปลงสภาพของพวกเขา และเมื่ออัลลอฮฺทรงปรารถนาความทุกข์แก่ชนกลุ่มใดแล้วก็จะไม่มีผู้ตอบโต้พระองค์” (อิร-เราะฮฺ: 11)

อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน (2553, น. 41) ได้ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีของการจัดการในอิสลามมีความหมายที่สอดคล้องกับทฤษฎีทั่วไปกล่าวคือ เป็นศิลปะในการใช้ความชำนาญและความสามารถของบุคคลในการบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุหรือตัวบุคคลและยังมีแนวคิดอื่นที่มองว่าการจัดการเป็นการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการที่ยึดหลักการต่างๆ ที่ได้มีการวางแผนไว้จากยุคหนึ่งไปสู่อีกยุคหนึ่งอีกทั้งยังเป็นศิลปะพรสวรรค์และความสามารถของผู้บริหารหรือบุคคลในการนำไปปฏิบัติตามสิ่งที่ได้วางแผนไว้ สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าในสมัยตอนต้นของ

อิสลามมีระบบการจัดการตามความหมายข้างต้นแม้แต่ก่อนที่พระองค์อัลลอฮ์จะประทานอิสลามมายังโลกนี้ ระบบดังกล่าวก็เคยถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการรัฐแล้วและก็ได้แพร่ขยายขึ้นตั้งแต่มัชยของท่านเราะฮ์สูลดังคำดำรัสของพระองค์อัลลอฮ์

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ... (67)

ความว่า “โอ้ร่อซูลจงประกาศสิ่งที่ถูกประทานลงมาแก่เจ้าจากพระเจ้าของท่าน และหากเจ้าไม่ได้ปฏิบัติเจ้าก็ไม่ได้ประกาศสารของพระองค์” (อัล-มาอิอะฮะ: 67)

คุณลักษณะการบริหารจัดการในอิสลามสามารถกล่าว สรุปให้ละเอียดได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการในอิสลามเป็นส่วนหนึ่งของระบบทางสังคม กล่าวคือ ศาสนาอิสลามกำหนดเป้าหมายชีวิตของทุกคนและได้เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับจักรวาล และมนุษย์กับสังคมโดยค่านึงว่าองค์การที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับจักรวาลพระองค์ได้ตรัสว่า

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (56) مَا أُرِيدُ مِنْهُمْ مِنْ رِزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أَنْ يُطْعَمُوا (57)

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญินและมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า ข้าไม่ต้องการปัจจัยยังชีพจากพวกเขาและข้าก็ไม่ต้องการให้พวกเขาให้อาหารแก่ข้า” (อัล-ฮาริยาต: 56-57)

2. การจัดการในอิสลามมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ของคณงานตราบใดที่เขาทำงานเต็มทีตามความรับผิดชอบอะมานะฮ์และหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องได้รับการดำรงตำแหน่งโดยผู้ที่มีความสามารถและความเหมาะสมที่สามารถเชื่อถือได้ดังคำดำรัสของพระองค์อัลลอฮ์

...إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (26)

ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่ซื่อสัตย์” (อัล-เกาะศ็อศ : 26)

3. หลักการชुरอและการร่วมมือในการบริหารจัดการรวมทั้งการให้เกียรติต่อคุณค่าการเป็นมนุษย์ (คนทำงาน) ชุรอถือเป็นกระบวนการที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถสร้างความมั่นคงแข็งแรงและเกิดความสอดคล้องในการบริหารจัดการอิสลามขณะที่มีความร่วมมือถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการยึดถือปฏิบัติโดยตลอดสิ่งนี้เราเห็นได้จากคำดำรัสของอัลลอฮ์ ที่ได้ตรัสว่า

(159)...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...

ความว่า “และจงปรึกษารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย” (อัล-อิมรอน: 159) และอัลลอฮ์ ได้ตรัสอีกว่า

(38)...وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ...

ความว่า “และกิจการของพวกเขามีการปรึกษารือระหว่างพวกเขา” (อัล-ชุรอ: 38)

ความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการในอิสลามนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญพื้นฐานและจะต้องมีทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารซึ่งไม่ใช่เป็นผู้นำแบบเผด็จการแต่ความเป็นผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มคนในทุกระดับชั้นและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขความบกพร่องหากปรากฏอยู่ในองค์การเรื่องความเป็นผู้นำในอิสลามมีความใกล้ชิดกับการบริหารตามสถานการณ์ ซัยดีนาอุมร์ ได้อธิบายรูปแบบการบริหารรูปแบบดังกล่าวว่า “เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ เว้นแต่ต้องอาศัยความอ่อนโยนกับผู้ที่แข็งแกร่งและต้องอาศัยความแข็งแกร่งกับผู้ที่อ่อนโยน” ความเป็นผู้นำในอิสลามไม่ได้อยู่ที่ผลผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้นและไม่ใช่หวังประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่จะเป็นการสร้าง ความสมดุลระหว่างทั้งสองอย่างยุติธรรมต่างหาก (อะหมัด อิบรอฮีม อาบูซัน, 2553, น. 46)

2.3 พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลามพุทธศักราช 2540

1. สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดตามพระราชบัญญัติคือคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมาตรา 23 จังหวัดใดมีราษฎรนับถือศาสนาอิสลามและมีมัสยิดตามมาตรา 13 ไม่น้อยกว่าสามมัสยิดให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประกาศให้จังหวัดนั้นมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดคณะหนึ่งประกอบด้วยกรรมการมีจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสามสิบคนมาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมี

ฐานะเป็นนิติบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน ทำการแทนก็ได้และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2. องค์ประกอบของพระราชบัญญัติประกอบด้วยหมวดต่างๆดังนี้

หมวด 1 บททั่วไป

หมวด 2 การจัดตั้งและการเลิกมัสยิด

หมวด 3 คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย

หมวด 4 คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

หมวด 5 คณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด

3. สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะตามมาตรา 26 ดังนี้

มาตรา 26 ในจังหวัดที่มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด
- (2) กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย
- (3) ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
- (4) กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
- (5) พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
- (6) สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 40 (4)
- (7) สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน
- (8) พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้งการย้ายการรวมและการเลิกมัสยิด
- (9) แต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งอิหม่ามคอเต็บและบิหลันเมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง

(10) ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม

(11) ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามเมื่อได้รับการร้องขอ

(12) จัดทำทะเบียนทรัพย์สิน เอกสารและบัญชีรายรับ รายจ่าย ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินและทรัพย์สินให้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทราบปีละหนึ่งครั้ง ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี

(13) ออกประกาศและให้คำรับรองเกี่ยวกับกิจการศาสนาอิสลามในจังหวัด

มาตรา 28 การประชุมคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ให้นำมาตรา 21 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานใน กิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนทำการแทนก็ได้ และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2.4 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญที่น่าเชื่อถือเทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบมีการวิจัยที่เกี่ยวกับการทหารโดย Helmer และ Dalkey ซึ่งเป็นนักวิจัยของบริษัท RAN Coporation รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1950 (Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 220) กระบวนการเดลฟายเป็นการออกแบบเพื่อไปสู่การได้ฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าของผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้ขจัดอิทธิพลต่างๆของผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องความคิดเห็นคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและผู้ให้ข้อมูลอาจมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้โดยมิได้ทำให้เสียหน้าเนื่องจากไม่มีการเปิดเผยข้อมูลเทคนิคเดลฟายยังมีการตรวจสอบข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับ

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลงเบื้องต้นอยู่ 2 ประการคือการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยคณะเดียวซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น ตัวอย่างจะต้องมีความรู้ความชำนาญในประเด็นนั้นๆและการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีความเที่ยงตรง มากขึ้นเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต้องเผชิญหน้ากันจะเป็นการลดอิทธิพลและความคิดของกลุ่มได้ (Martorella, 1991; Murry & Hammons, 1995, 1996; สุวดี ทวีบุตร, 2540; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 221)

กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่ใช้เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ไม่เปิดเผยผู้ให้ข้อมูลการเก็บข้อมูลมีการทำซ้ำๆการให้ข้อมูลย้อนกลับจะได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการวิจัยและมีการสรุปข้อมูลที่ได้รับโดยวิธีการทางสถิติ(Kerr, 2001; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 221) ส่วนความคิดเห็นของ Fowles (1978) เทคนิคเดลฟายดำเนินการได้ใน 10 ขั้นตอน คือ 1.กำหนดทีมงานในการใช้เทคนิคเดลฟาย 2.เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการเดลฟาย 3.สร้างแบบสอบถามรอบแรก 4.ทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามไม่ให้เกิดความคลุมเครือ 5.ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 6.วิเคราะห์แบบสอบถามรอบแรก 7.เตรียมแบบสอบถามรอบสอง 8. ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ให้ข้อมูล 9.วิเคราะห์คำตอบจากรอบสอง (ขั้นตอนนี้อาจจะทำหลายครั้ง) เพื่อให้ได้ฉันทามติ 10.การจัดทำรายงานเพื่อเสนอข้อมูล

อย่างไรก็ตามการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บข้อมูลมีประเด็นที่ต้องตัดสินใจคือ ประเด็นของผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจำนวนรอบในการเก็บข้อมูลการกำหนด เกณฑ์ยุติกระบวนการเดลฟาย

ผู้เชี่ยวชาญ

เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือการเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญการใช้เทคนิคเดลฟายจึงจำเป็นต้องคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา(Murry & Hammons, 1995, 1996, สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 224) จำนวนผู้เชี่ยวชาญนักวิชาการเห็นว่าไม่มีการจำกัดจำนวนผู้เชี่ยวชาญแต่ขอให้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรนอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังขึ้นอยู่กับความเป็นเอกพันธ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่น(Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225) หากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ควรใช้ผู้เชี่ยวชาญประมาณ 30 คนในขณะที่ชัชวาลย์ (2535) เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์อาจจะใช้เพียง 10-15 คนหากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องแตกต่างกันอาจจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาก

จากการศึกษาของ Macmillan (1971 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปอัตราลดลงของการคลาดเคลื่อนจะลดลงน้อยมากจนคงที่จากตารางที่ 1 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ต่ำกว่า 17 คน

ตารางที่ 1 การลดลงของความคลาดเคลื่อนและจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Macmillan, 1971 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 225)

จำนวนผู้ร่วมโครงการ (Panel size)	การลดลงของการคลาดเคลื่อน (Error reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (Net deadeye)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย

การเก็บข้อมูลโดยเทคนิคเดลฟายจะใช้แบบสอบถามเป็นสำคัญโดยใช้ทั้งแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (โดยทั่วไปใช้ 5 ระดับ) การเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายที่พัฒนาจากแบบดั้งเดิม (Traditional delphi technique) ในรอบแรกจะทำการเก็บข้อมูลแบบปลายเปิดส่วนรอบต่อมาใช้เก็บข้อมูลแบบปลายปิดเพื่อรวมความคิดเห็นในกรอบกว้างจากผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามในรอบที่สองและสามจะพัฒนาจากแบบสอบถามในรอบที่หนึ่ง

การจัดทำแบบสอบถามในรอบที่สามจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้ค่าสถิติย้อนกลับได้แก่ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยมและพิสัยควอไทล์ (Interquartile range) หรือความถี่ร้อยละเป็นต้น

จำนวนรอบที่เหมาะสม

การเก็บข้อมูลสามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกันจะนั้น จำนวนรอบที่เหมาะสมของการใช้เทคนิคเคลฟายจึงขึ้นอยู่กับ การได้ข้อสรุปโดยควรสรุปแล้วใช้ อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 รอบแต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ (Murry & Hammons, 1995; สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 226)

ระดับการรับฉันทามติ

การได้รับฉันทามติเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดที่เป็นข้อสรุปของกลุ่มการกำหนดระดับ ความสอดคล้องกำหนดค่าฉันทามติเป็นสองประเภท

ประเภทที่ 1 กำหนดด้วยคำร้อยละเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าอยู่ในระดับใด อาจจะมีการแจกแจงความถี่ของผู้ให้ข้อมูลว่ามีลักษณะการกระจายที่เป็นไปในระดับใด

ประเภทที่ 2 เป็นการใช้สถิติเพื่อวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางได้แก่ค่าเฉลี่ยค่ามัธยฐานค่าฐานนิยมเพื่อกระดั้ความคิดเห็นของกลุ่มในลักษณะสรุปรวมและแสดงค่าสถิติของการกระจายเช่นส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์

การตรวจสอบ

1. การตรวจสอบคำร้อยละ (Flamer, 1987 cited in Murry & Hammons, 1995) มีความเห็นว่าข้อความที่จะได้รับฉันทามติควรจะมี ความสอดคล้องกันอย่างน้อยร้อยละ 60 ส่วน Murry and Hammons (1995) ยังไม่สรุปชัดเจนแต่ตั้งระดับการตรวจสอบและกำหนดค่าคงที่ของ คำตอบเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนต่างๆร้อยละ 20 (Murry & Hammons, 1995)

2. การตรวจสอบค่าฐานนิยมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์การนำเสนอข้อมูลย้อนกลับค่าสถิติได้แก่ค่ามัธยฐานฐานนิยมและค่าพิสัยควอไทล์ (ศักดิ์ชัย บริบาลศิริ, 2543 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 229) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ใช้เทคนิคเคลฟายสรุปว่าการตรวจสอบค่าฉันทามติผู้วิจัยจากค่าฐานนิยมค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์สามารถแบ่งเกณฑ์การตรวจสอบการรับฉันทามติได้ 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 งานวิจัยที่เก็บข้อมูลด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับเกณฑ์การตรวจ แตกต่างกันเป็น 2 ลักษณะดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การตัดสินระดับฉันทามติสำหรับการตอบที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 230)

กรณี	ระดับความคิดเห็น		
	ที่มีต่อข้อความ	เกณฑ์การตัดสิน	
1.	ไม่กำหนด	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
2.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ไม่กำหนด	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
3.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50
4.	ค่ามัธยฐาน ไม่ต่ำกว่า 1.50	ค่าสมบูรณ์ของผลระหว่าง ค่ามัธยฐานและฐานนิยม ไม่เกิน 1.00	ค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.50

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลแบบลิเคิร์ตสเกล 6 ระดับระดับความเห็น 1-6 ผู้วิจัยตรวจสอบการได้รับฉันทามติของข้อความใดมีค่าสมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 และค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.50

3. การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation) เป็นการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์การกระจายที่คำนวณได้จากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมาหารด้วยค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าสัมประสิทธิ์การกระจายแปลความหมายดังนี้

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายไม่เกิน 0.5 สรุปได้ระดับฉันทามติอยู่ในระดับสูง

3.2 ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายมากกว่า 0.5 สรุปว่าระดับฉันทามติอยู่ในระดับต่ำ

รูปแบบเทคนิคเดลฟายที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบเดลฟาย 2 รูปแบบ

1. เดลฟายแบบดั้งเดิม (Traditional Delphi technique) เป็นการเก็บข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเกิดเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความสอดคล้องในฉันทามติโดยใช้แบบสอบถามในรอบแรกโดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2. เเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi techniques) เป็นเทคนิคที่ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมกับข้อจำกัดในเดลฟายดั้งเดิมเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเวลาโดยมีการหาวิธี

2.1 การใช้ระบบความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามในรอบแรกพบว่าการระดมความคิดเห็นของกลุ่มความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และอภิปรายกลุ่มอย่างมีเหตุผล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232)

2.2 การใช้แบบสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรกจุมพล พูลภัทรชีวิน ได้ปรับเทคนิคนี้โดยมีการพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi futures research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมในรอบโดยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดความคิดการสัมภาษณ์แบบเปิดให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2535 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232)

2.3 การประชุมเดลฟาย (Delphi conference) เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะการประชุมมีการสอบถามการเก็บข้อมูลย้อนกลับในกลุ่มผู้เก็บข้อมูลจะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

2.4 เเดลฟายที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based delphi) (Semeo Voltech, 2002 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 232) การวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์เป็นวิธีการที่รวดเร็วและประหยัด

2.5 เเดลฟายกลุ่ม (Group delphi) Witkin and Altschuld (1995 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550, น. 233) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความสนใจเข้าประชุมประเมินความจำเป็น (Need assessor) ถึงแบบสอบถามรอบที่ 1 ก่อนเข้าประชุมหลังจากนั้น 3-4 ชั่วโมงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้เวลาระหว่างพักการประชุม 20 นาทีในการกรอกแบบการประเมินความจำเป็น (ไม่มีการอภิปรายในหมู่ผู้เชี่ยวชาญ) ผู้วิจัยจะทำแบบประเมินความจำเป็นสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 3 เพื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามฉบับที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามชุดที่ 3 แล้วผู้ประเมินนำข้อเสนอแนะนำประเด็นที่ผู้ไม่เห็นว่ามีความจำเป็นมาพิจารณาโดยการเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปข้อดีและข้อเสียของการวิจัย (สุวรรณ เมตมันกุล, 2549, น. 86)

ข้อดี

1. การให้ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแสดงข้อคิดเห็นได้เต็มที่
2. ขจัดปัญหาในการมารวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อมูลของความคิดเห็นโดยพิจารณาจากความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อเสีย

1. ผู้เชี่ยวชาญจะเกิดความเบื่อหน่ายที่ตอบแบบสอบถามหลายๆครั้ง
2. ผู้เชี่ยวชาญจะถูกรบกวนเวลาในการตอบคำถาม
3. ผู้เชี่ยวชาญมีภารกิจไม่สามารถแสดงความคิดเห็นต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูล

2.5 บริบทของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสเป็นสำนักงานขนาดใหญ่เป็นองค์กรมุขตัญญิม เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยหะยีอัปดุลเราะห์มัน เจ๊ะอิสมาแอล เป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก ตั้งอยู่ในมัสยิดคุมอียะห์ (มัสยิดกลางหนอนาฬิกา) ในปี พ.ศ. 2526 ได้ก่อสร้างอาคารสำนักงานฯ ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง และปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสได้ย้ายมาตั้งที่ศูนย์ราชการจังหวัดนราธิวาส ตำบลลาภู อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เมื่อปี พ.ศ. 2554 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาสตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 10 คน ปัจจุบันมีนายซาฟิอี เจ๊ะเลาะ เป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีเป็นสำนักงานขนาดใหญ่เป็นองค์กรมุขตัญญิม เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยนายหะยีสุหลง อับดุลกาเดร์ โต๊ะมีนาเป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก และได้จัดตั้งสำนักงานครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2491 เป็นอาคารไม้ 2 ชั้นปี พ.ศ. 2528 ได้รื้ออาคารไม้และได้ก่อสร้างเป็นอาคารถาวรแบบอาคารอเนกประสงค์ตั้งอยู่หลังมัสยิดกลางประจำจังหวัดปัตตานี และได้ย้ายมาตั้งสำนักงานที่ตำบลบ่อทอง อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี เมื่อปี พ.ศ. 2557 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 6 คน ปัจจุบันมีนายเวดีออรามะ มะมิงจิ เป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ เป็นองค์กรทุติยภูมิ เริ่มจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2488 โดยนายหะยีหะซัน อาแวตันดู เป็นผู้ขอจัดตั้งและเป็นประธานกรรมการอิสลามคนแรก และได้จัดตั้งสำนักงานที่บริเวณหลังโรงเรียนพัฒนาวิทยา และปัจจุบันได้ย้ายมาตั้งสำนักงานที่ตำบลท่าสาบ อำเภอเมือง จังหวัดยะลา เมื่อปี พ.ศ. 2556 และมีผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจำนวน 7 คน ปัจจุบันมีนายหะยีสะมะแอ ฮารีเป็นประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ตามความในมาตรา 24 กรรมการอิสลามประจำจังหวัดต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 17 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ 1. มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 7 จุฬาราชมนตรีต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ (1) เป็นมุสลิมผู้มีสัญชาติไทยโดยการเกิด (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสี่สิบปีบริบูรณ์ (3) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในศาสนาอิสลามเป็นอย่างดี (4) เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามโดยเคร่งครัด (5) เป็นผู้มีความสัมพันธ์อันดีกับทุกศาสนา (6) เป็นผู้มีความเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (7) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย (8) ไม่เป็นผู้เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ (9) ไม่เป็นผู้ทุพพลภาพจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ไร้ความสามารถหรือมีจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎกระทรวง 1) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองยกเว้น (2) และ (10) 2. มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบปีบริบูรณ์

2. เป็นสัปบุรุษประจำมัสยิดในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีก่อนวันคัดเลือก

3. มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีก่อนวันคัดเลือก

ตามมาตรา 25 กรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีวาระการดำรงตำแหน่งหกปีเมื่อตำแหน่งกรรมการอิสลามประจำจังหวัดว่างลงให้มีการคัดเลือกกรรมการแทนภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ตำแหน่งว่าง ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง เว้นแต่ตำแหน่งกรรมการว่างลงก่อนถึงกำหนดตามวาระไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวันและยังมีกรรมการเหลืออยู่ไม่

น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจะไม่ให้มีการคัดเลือกกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างก็ได้กรรมการที่ได้รับการคัดเลือกแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน

หน้าที่ของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดจะปรากฏในมาตรา 26 ในจังหวัดที่มีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลามต่อผู้ว่าราชการจังหวัด
2. กำกับดูแลและตรวจตราการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิดในจังหวัดและจังหวัดอื่นตามที่คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยมอบหมาย
3. ประนีประนอมหรือชี้ขาดคำร้องทุกข์ของสัปบุรุษประจำมัสยิดซึ่งเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากคณะกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
4. กำกับดูแลการคัดเลือกกรรมการอิสลามประจำมัสยิดให้เป็นไปโดยเรียบร้อย
5. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนกรรมการอิสลามประจำมัสยิด
6. สอบสวนพิจารณาให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา

40 (4)

7. สั่งให้กรรมการอิสลามประจำมัสยิดพักหน้าที่ระหว่างถูกสอบสวน
8. พิจารณาเกี่ยวกับการจัดตั้งการย้ายการรวมและการเลิกมัสยิด
9. แต่งตั้งผู้รักษาการแทนในตำแหน่งอิหม่ามคอเต็บและบิหลันเมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง
10. ออกหนังสือรับรองการสมรสและการหย่าตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลาม
11. ประนีประนอมข้อพิพาทเกี่ยวกับเรื่องครอบครัวและมรดกตามบัญญัติแห่งศาสนาอิสลามเมื่อได้รับการร้องขอ
12. จัดทำทะเบียนทรัพย์สินเอกสารและบัญชีรายรับรายจ่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้ถูกต้องครบถ้วนเป็นปัจจุบันและรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินและทรัพย์สินให้คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยทราบปีละหนึ่งครั้งภายในเดือนมีนาคมของทุกปี
13. ออกประกาศและให้คำรับรองเกี่ยวกับกิจการศาสนาอิสลามในจังหวัด

มาตรา 29 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดโดยมีคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้แทนของสำนักงานในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอกเพื่อการนี้คณะกรรมการอิสลาม

ประจำจังหวัดอาจมีมติมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนทำการแทนก็ได้และให้เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการของสำนักงาน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวรรณ เมตมันกุล (2549) ทำการศึกษารูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐผลการวิจัยพบมีองค์ประกอบดังนี้ด้านการวางแผนจัดสรรงบประมาณมีองค์ประกอบการวางแผนงบประมาณการคำนวณต้นทุนกิจกรรมข้อมูลสารสนเทศทั้งเงินในและนอกงบประมาณ 5 รายการคืองบบุคลากรงบดำเนินการงบอุดหนุนงบลงทุนและงบรายจ่ายอื่นๆ ด้านการอนุมัติงบประมาณอนุมัติงบประมาณ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำข้อมูลสารสนเทศกำหนดหลักเกณฑ์การอนุมัติอย่างชัดเจนโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ผลผลิตการกำกับควบคุมการดำเนินการโดยนำผลการดำเนินการโดยนำผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาด้านการบริหารงบประมาณการบริหารจัดซื้อจัดจ้างรายงานการดำเนินการด้านบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณจัดทำนโยบายให้สอดคล้องกับต้นสังกัดจัดทำบัญชีควบคุมกิจกรรมกำหนดนโยบายและแผนบริหารสินทรัพย์การติดตามประเมินผลประกอบการจัดทำรายงานการเงินงบรับ-จ่ายการตรวจสอบภายในโดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบอย่างชัดเจน

ประกิต หงษ์แสนยธรรม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัดประกอบด้วยโครงสร้างด้านการวางแผนการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์มีสาระในการปฏิบัติมีจำนวน 22 ข้อด้านการจัดองค์กรมีองค์ประกอบโครงสร้างการบริหารจัดการบุคลากรการมอบหมายและการออกแบบองค์กรมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 21 ข้อด้านการปฏิบัติการมีองค์ประกอบการติดต่อสื่อสารการจูงใจการทำงานเป็นทีมการบริหารจัดการความขัดแย้งการบริหารจัดการความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรการดำเนินการมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 19 ข้อด้านการควบคุมประกอบด้วยกำหนดมาตรฐานการวัดการปฏิบัติงานมาตรฐานการแก้ไขการปฏิบัติงานมีสาระสำคัญในการปฏิบัติ 14 ข้อรูปแบบสมาคมกีฬาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

วรัชต์ มัชฌมบุรุษ (2552) ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาวในจังหวัดเชียงใหม่ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ความต้องการของนักท่องเที่ยวการบริการของผู้ประกอบการกระบวนกรที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตของนักท่องเที่ยวเช่นสถานที่พักอาหารแหล่งท่องเที่ยวส่วนผสมทางการตลาดที่จะ

ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเช่นผลิตภัณฑ์ราคาช่องทางในการจำหน่ายส่วนที่ 2 การจัดบริการมีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 ส่วนคือผู้ประกอบการและรูปแบบการบริการมีการรวบรวมเครือข่ายร่วมมือการแก้ปัญหาต่างๆส่วนที่ 3 กระบวนการในการบริการหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานสำคัญต้องร่วมมือกันจัดทำแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

สมเกียรติ คุรุ (2551) ทำการศึกษาสภาพการบริหารงานของเทศบาลเมืองป่าตองความคิดเห็นของประชาชน แนวทางการพัฒนาการเมืองท้องถิ่นนำไปสู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับเพชมีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองป่าตอง เทศบาลมีการกระจายการพัฒนาในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสม มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการทดสอบธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ควรมีการปรับปรุง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ถูกต้องและใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารจัดการอย่างจริงจัง

พระอานวย หมอกเมฆและคณะ (2556) ทำการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือภาค 4 ได้สรุปผลการวิจัยตามประเด็นสำคัญสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือภาค 4 ข้อค้นพบซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่การอภิปรายผลในประเด็นนี้มีปัญหาการบริหารวัดราษฎร์เจ้าอาวาสยังคงใช้วิธีการบริหารแบบสมัยเก่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูวิฑูร ชัยกิจ (2552) พบว่าคณะสงฆ์ส่วนใหญ่ก็ยังคงอยู่รูปแบบเดิมมีเปลี่ยนแปลงบ้างก็แค่ในส่วนปลีกย่อยกล่าวคือยังยึดถือพระธรรมวินัยเป็นหลักแต่เสริมด้วยกฎหมายที่บัญญัติโดยรัฐซึ่งก็เป็นส่วนเสริมมิใช่หลักการในขณะเดียวกันสถาบันต่างๆ ในฝ่ายอาณาจักรมีการผันแปรเปลี่ยนแปลงในรูปแบบปฏิวัติรัฐประหารและหรือปฏิรูปเป็นต้นในด้านนี้เจ้าอาวาสใช้วิธีการบริหารแบบเก่าซึ่งเจ้าอาวาสมีอำนาจเต็มตามกฎหมายได้รับอำนาจและใช้อำนาจแบบอัคริปไตยและคณาธิปไตยในลักษณะใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จเผด็จการมากกว่าจะใช้อำนาจแบบธรรมาธิปไตยและประชาธิปไตยในลักษณะแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ให้ผู้มีทักษะรับผิดชอบยึดหลักพระธรรมวินัยและกติกา (กฎหมาย) ระเบียบปฏิบัติในการบริหารวัดในพระพุทธศาสนาดังนั้นเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในปัจจุบันยังคงใช้วิธีการบริหารแบบสมัยเก่าซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนเพราะทำตามๆกันมาขาดการมีส่วนร่วมขาดระเบียบแบบแผนที่เป็นหลักวิชาการสมัยใหม่และการบริหารวัดไม่สอดคล้องกับฝ่ายบ้านเมืองซึ่งเป็นประชาธิปไตยการบริหารแบบ

ผสมผสานดีคงไว้และควรพัฒนาปรับปรุงการบริหารวัดให้สอดคล้องกับฝ่ายบ้านเมืองแบบสมัยใหม่มีระบบระเบียบแบบแผนให้มากขึ้น

คะเนิงภรณ์ วงเวียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน:กรณีศึกษาเกาะเสม็ดจังหวัดระยองของผลการวิจัยพบว่า 1) เกาะเสม็ดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและป่าไม้ไม่มีความสวยงามและจุดเด่นในด้านหาดทรายขาวละเอียดน้ำทะเลใสมืออ่าวต่างๆมากมายและเป็นสัญลักษณ์ของวรรณคดีเรื่องพระอภัยมณีมีความเหมาะสมของกิจกรรมการท่องเที่ยวการบริการทางการท่องเที่ยวการจัดการทางการท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมทางการท่องเที่ยวของเกาะเสม็ดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมากและปริมาณนักท่องเที่ยวที่ต้องการให้มาท่องเที่ยวที่เกาะเสม็ดส่วนมากอยู่ระหว่าง 200,001-500,000 คน/ปี 2) เกาะเสม็ดมีปัญหาด้านมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมเช่นการกำจัดขยะการจัดการน้ำเสียทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมความขัดแย้งด้านกรรมสิทธิ์ในที่ดินและปริมาณน้ำจืดไม่เพียงพอส่วนอุปสรรคคือขาดการบูรณาการในการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐงบประมาณในการบริหารจัดการท่องเที่ยวและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ไม่เพียงพอขาดการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังขาดการวางผังพื้นที่เฉพาะในการพัฒนา/อนุรักษ์เกาะเสม็ดและขาดหน่วยงานหลักหรือกลไกการประสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่เกาะเสม็ดอย่างจริงจัง 3) ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนที่เกาะเสม็ดจังหวัดระยองมีวิสัยทัศน์คือ “เกาะเสม็ดเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศทางทะเลที่ได้มาตรฐานและยั่งยืนในภาคตะวันออกของไทย” ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชนท้องถิ่นและนักท่องเที่ยว 2) เสริมสร้างการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและระบบสาธารณูปโภค 3) พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการตลาดท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืนซึ่งในการประเมินยุทธศาสตร์ดังกล่าวโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่ายุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของเกาะเสม็ดและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

นงนุช สุระเสน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปด้านการวางแผนกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนากลยุทธ์การ

บริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษาให้พร้อมบริการ กลยุทธ์พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นอัจฉริยะและ กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นด้วยกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด

พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (ศรีรัมย์) (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.360$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นของบุคลากรจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ความคิดเห็นด้านการประเมินและการควบคุม ($\bar{x} = 3.391$) ด้านการนำไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.377$) ด้านการวิเคราะห์ ($\bar{x} = 3.346$) ด้านการกำหนด ($\bar{x} = 3.327$) 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งและสังกัดพบว่าบุคลากรที่มีเพศอายุระดับการศึกษาตำแหน่งและสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลำปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์ไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขาดการตั้งเป้าหมาย/ภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้โดยเฉพาะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการดำเนินการไม่แน่นอนและยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทำให้การกำหนดแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจนส่งผลให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติทั้งยังมอบหมายงานให้บุคลากรไม่ตรงกับความสามารถและยังขาดงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และยังขาดการประเมินผลและการติดตามที่ชัดเจนทั้งยังขาดการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้นำไปสู่การขาดการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ทำให้ขาดการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงส่วนด้านข้อเสนอแนะขององค์การบริหารส่วนตำบลควรตั้งเป้าหมาย/ภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้โดยเฉพาะจะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายในการดำเนินการที่แน่นอนและ

ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะจะทำให้การกำหนดแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนส่งผลให้ไม่มีปัญหาในการนำแผนไปปฏิบัติทั้งยังต้องมอบหมายงานให้บุคลากรให้ตรงตามความสามารถและยังต้องจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะและควรมีการประเมินผลและการติดตามที่ชัดเจนทั้งควรมีการเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้อันจะนำไปสู่การทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ทำให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง⁴) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอลาปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์สามารถสรุปได้ดังนี้ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเริ่มแต่การวิเคราะห์บุคลากรว่าเพียงพอต่องานที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีอยู่หรือไม่ถ้าไม่เพียงพอก็จัดหาให้มีขึ้นตามกรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานส่วนการได้มาซึ่งบุคลากรนั้นมีตั้งแต่การ جستจอบและบรรจุแต่งตั้งโดยที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องเปิดอัตรากำลังไว้รับรองเมื่อได้บุคลากรนั้นมาแล้วก็จะมีจัดการอบรมสัมมนาทั้งโดยองค์การบริหารส่วนตำบลเองและหน่วยงานราชการหรือเอกชนส่วนอื่นเพื่อพัฒนาบุคลากรที่ได้มาแล้วเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานและที่สำคัญคือเมื่อได้บุคลากรมาแล้วต้องสามารถปรับตัวเข้ากับประชาชนที่ตนให้บริการ ได้ องค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถแล้วก็มีแนวทางได้การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์การให้ได้นานๆ ได้นั้นก็โดยที่ผู้บริหารดูแลบุคลากรในส่วนของตนโดยการใช้หลักธรรมะในทางพระพุทธศาสนาพัฒนาบุคลากรตามกรอบศีลสมาธิและปัญญาให้เกียรติก้นมีความจริงใจแก่กันให้กำลังใจในการทำงานเมื่อบุคลากรทุกคนในองค์การทำงานโดยความสบายใจเป็นมิตรมีไมตรีแก่กันแล้วการทำงานของทุกคนก็จะเป็นการทำงานที่มีความสุข

ศศิญา อาชยุสิน (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรม ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบูรณาการแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกับหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่า การบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางกายและทางวาจาให้มีความเป็นปกติมีความเหมาะสมและมีความงดงามที่ช่วยในการเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความน่าเชื่อถือในสังคมมากยิ่งขึ้น 2. ขั้นการปรับเปลี่ยนเป้าหมายทางด้านจิตใจให้มีความตั้งมั่นมั่นคงและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ช่วยในการเสริมสร้างพื้นฐานให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรและ 3. ขั้นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่จะนำมา

ปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมสร้างและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่าสภาพปัญหาใหญ่ๆ มีทั้งสิ้น 5 ประการ ได้แก่ 1.สภาพปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.สภาพปัญหาด้านการบริการที่ดี 3.สภาพปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.สภาพปัญหาด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.สภาพปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมจึงทำให้การพัฒนาไม่ตรงกับสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคน เช่น ทำงานไม่ตรงกับสายงาน การถูกย้ายไปทำงานด้านอื่น ข้อยุทธธรรม จริยธรรม วินัย ยังมีน้อย เพราะเน้นแต่ทักษะฝีมือและความชำนาญวิชาการไม่ได้เน้นคุณธรรมการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีน้อยขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอกหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ประเด็นเหล่านี้เป็นทั้งปัญหาและเป็นอุปสรรคที่ขวางกั้นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือพัฒนาแรงงานภาคใต้ตอนบน 3) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบนพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ประกอบไปด้วย 1.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการบริการที่ดี 3.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5.กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพุทธธรรมด้านการทำงานเป็นทีมเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมที่ดีสามารถปฏิบัติอยู่ในกรอบกติกากฎเกณฑ์ระเบียบวินัยซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน (อริสสิลสิกขา) จนสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ (อริจิตตสิกขา) ของเจ้าหน้าที่หรือพนักงานใน สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน (สพภ.11) ให้มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการและเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้การฝึกปฏิบัติ 2 ประการดังกล่าวเป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะความฉลาดความชำนาญ ประสบการณ์กระบวนการเรียนรู้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันล่วงที่ (อริปัญญาสิกขา)

สุริยา หมาดทั้ง (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์กรประกอบของสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียน

ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้แยกออกเป็น 2 ด้านด้านที่ 1 เป็นสมรรถนะพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบด้านที่ 2 เป็นสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการ โรงเรียนมี 5 องค์ประกอบ (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะด้าน ICT ของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย (2.1) จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT ขั้นพื้นฐาน (2.2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถนะด้านการใช้ ICT เพื่อการบริหารจัดการโรงเรียน (2.3) สนับสนุนให้โรงเรียนมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพและมีคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ (2.4) จัดให้มีการวางแผนและการพัฒนาการใช้ ICT อย่างต่อเนื่องและ 5) จัดให้มีการใช้ ICT เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

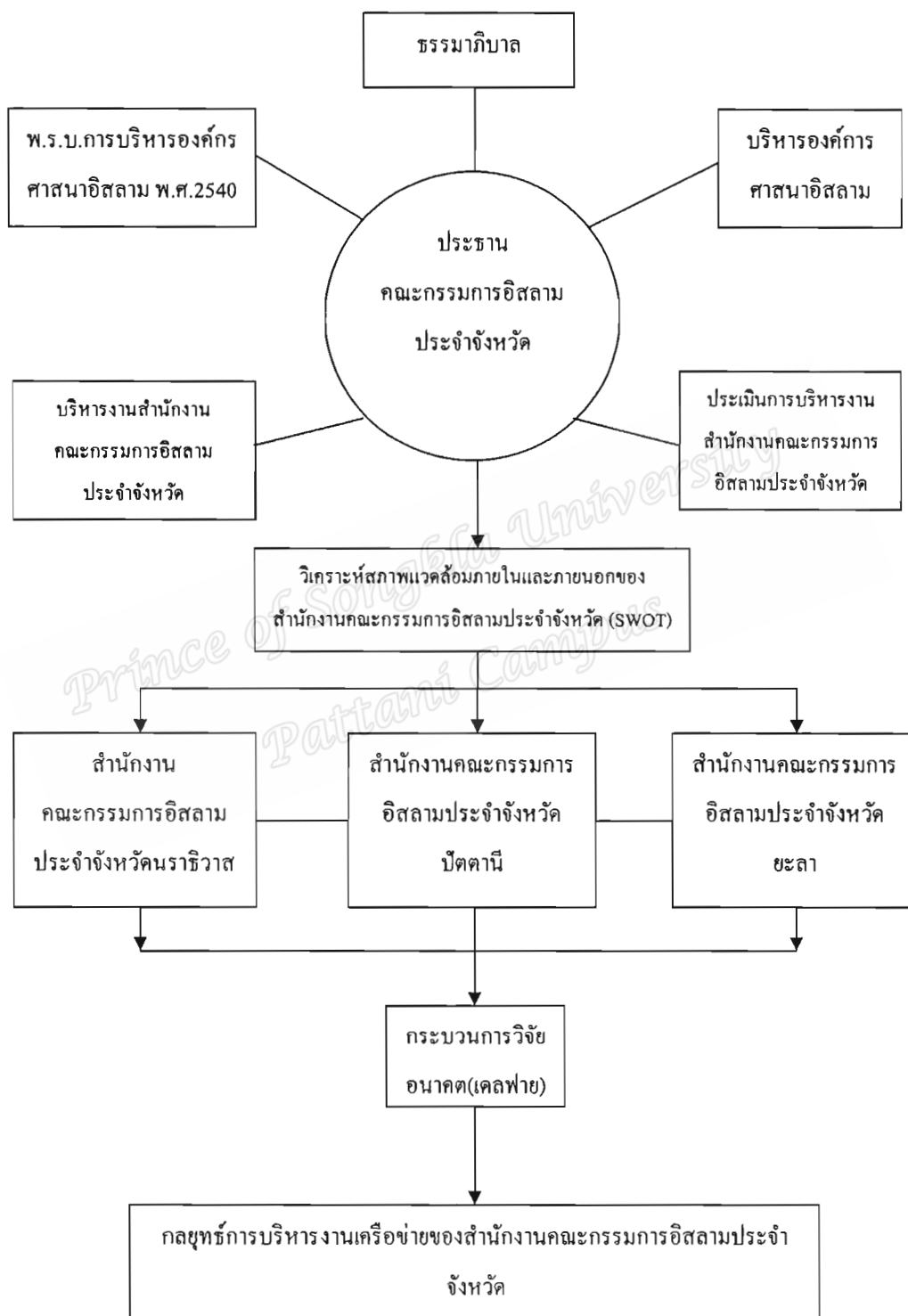
ธาดา อักษรชื่น (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบคือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 3) กลยุทธ์ด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษา 5) กลยุทธ์การพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 6) กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านงบประมาณ 7) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ 2. ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเรื่องกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าพบว่ามีความเหมาะสมกับบริบทเป็นไปได้ในการนำไปใช้มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาสถานศึกษา 3. ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียน โสตศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้าควรมีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรพัฒนาหลักสูตรและการสอนระบบดูแลช่วยเหลือพัฒนาการจัดการจัดการศึกษาพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมการจัดการด้านงบประมาณและพัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 25 แนวทาง

มณีนรัตน์ ปราสาทจาก (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ” ผลการวิจัยพบว่า 1. ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษมีศักยภาพและพร้อมในการเป็นหน่วยงานในการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพและส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจด้านต่างๆ ให้แก่อาจารย์บุคลากร นักศึกษาศิษย์เก่าและผู้ประกอบการภายนอกที่สมัครเข้าร่วมโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมีความพร้อมในด้านสถานที่และผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาให้คำแนะนำส่งเสริมความรู้เพื่อให้ผู้ประกอบการใหม่ด้วยเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งสามารถสนับสนุนให้เกิดบริษัทใหม่จากผู้เข้ารับการบ่มเพาะที่มีศักยภาพตลอดจนช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศต่อไป 2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษประกอบไปด้วย

วิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานพัฒนาผู้ประกอบการและบ่มเพาะวิสาหกิจที่เข้มแข็ง 2) การจัดหาแหล่งทุนและพัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้บริการบ่มเพาะวิสาหกิจ 3) การเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้ประกอบการให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนและ 4) การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชน

Prince of Songkla University
Pattani Campus

2.7 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)” เป็นการศึกษาด้านการบริหารงาน โครงสร้างการบริหารงานที่ส่งผลต่อการพัฒนารวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ด้วยการกำหนดรูปแบบการศึกษาวิจัย วิธีการศึกษา การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ โดยวิเคราะห์ตามแบบการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (Murry & Hammons, 1996, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550) และความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ.2561-2570) โดยมีวิธีการและขั้นตอนการศึกษาวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด

เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ศึกษาข้อมูลของเครื่องมือในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ข้อมูลจากส่วนราชการที่นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นแนวทางของเครื่องมือในการจัดการและศึกษาเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์องค์ประกอบในด้านบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มาประมวลเป็นแนวทางในการวิจัยและข้อมูลพื้นฐานขององค์การ และแนวคิดในการบริหารงาน

โดยศึกษาเอกสาร ตำรา วรรณกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎี และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเรื่องการบริหารงานของสำนักงานองค์กร ตลอดจนศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย การวิจัยด้วยเทคนิควงล้ออนาคต และการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบ

สัมภาษณ์ และแบบสอบถามเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารในองค์กรการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์จำลอง

การสร้างกลยุทธ์จำลองในการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลของการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ในส่วนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบเป็นหมวดๆ ดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5. การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการ
6. การจัดกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ในการดำเนินการ

นำมาสร้างกลยุทธ์และหาค่าความเชื่อมั่นของค่าชี้วัดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ ชนิดปลายเปิดเพื่อให้แบบสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

ดำเนินการตามโครงการวิจัยแยกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ขึ้นดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Techniques)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการ โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับอนาคตภาพของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับที่ 1 นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็น

แบบสอบถามฉบับที่ 2 นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมในรอบที่ 2 รอบที่ 3 และรอบต่อ ๆ ไป จนกว่าจะได้ข้อมูลเป็นฉันทมติ จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และแปรผลการวิจัย

ส่วนที่ 2 ขั้นดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควงล้ออนาคต (Future Wheel)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลขั้นสุดท้ายในขั้นตอนการทำเดลฟาย มาสร้างเป็นแผนภาพวงล้ออนาคต

ส่วนที่ 3 ขั้นดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด (Cross Impact Analysis)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการ โดยนำแบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามที่ใช้ในขั้นตอนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสียในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และแปรผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) จากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประชาชนชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์ตามแนวคิดโดยดำเนินการ ดังนี้

รอบที่ 1 ส่งแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นรูปแบบจำลองให้คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประชาชนชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาลงความเห็น

รอบที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำตอบกลับมาสร้างรูปแบบคำถามเป็นแบบหาความเหมาะสม จัดส่งให้กรรมการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประชาชนชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมลงความเห็น แล้วส่งกลับให้ผู้วิจัยเพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ มัชยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile range)

รอบที่ 3 ส่งแบบสัมภาษณ์ที่วิเคราะห์แล้ว โดยคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่อยู่ในเกณฑ์ส่งให้ กรรมการชุดเดิมเพื่อรับรองและอาจให้ความเห็นเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

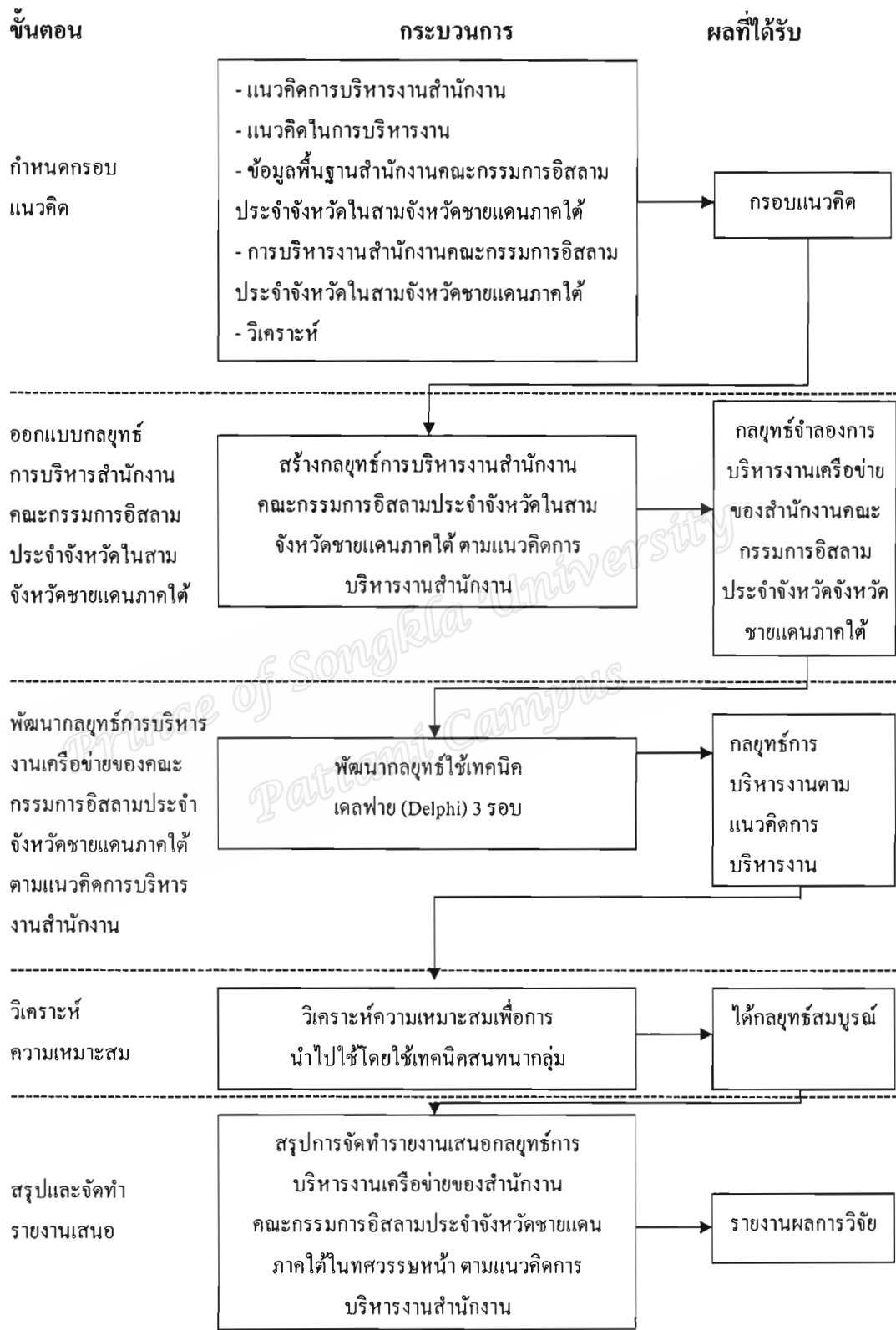
ซึ่งเป็นการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติ

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ความเหมาะสม

เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

การนำผลการดำเนินการ การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้จากการศึกษาวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ในภาพที่ 5 เสนอต่อไป



ภาพที่ 5 รูปแบบการวิจัย

3.1 รูปแบบการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) (Murry & Hammons, 1996, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2550) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ในการศึกษาวิจัย

3.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)” โดยใช้การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และวิธีการศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) เพื่อศึกษาค้นหาข้อมูลเบื้องต้นและประวัติความเป็นมาสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานและพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาวิจัยครั้งนี้

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร และสัปรุชผู้สงคุณวุฒิในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 174 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตามระดับกลุ่มหน้าที่

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 8 คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่ผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรและมีเชี่ยวชาญด้านศาสนาอิสลาม

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive sample) โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviewing) ได้แก่ ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่ผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 24 คน

กลุ่มประชากร	นราธิวาส	ปัตตานี	ยะลา	รวม
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	5	5	5	15
คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย	1	1	1	3
ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด	1	1	1	3
นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร	1	1	1	3
รวม	8	8	8	24

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างที่หนึ่ง คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทางการบริหารงานในองค์กร และการบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ คือเป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ หรืองานวิจัยทางการบริหารงานองค์กร หรือบริหารงานสำนักงาน หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในองค์กร จำนวน 6 คน

กลุ่มตัวอย่างที่สอง คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการบริหารงานในองค์กรบริหารสำนักงาน ซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ คือเป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ หรืองานวิจัยทางการบริหารในองค์กร หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 18 คน โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. นักวิชาการ และนักวิจัย โดยจะต้องเป็นผลงานวิจัยทางการบริหารงานในองค์กรบริหาร หรือด้านการบริหารงานในรูปแบบอื่น จำนวน 6 คน

2. นักวิชาการ และนักวิจัย โดยจะต้องเป็นผลงานวิจัยทางการบริหารงานในองค์กรบริหาร หรือด้านการบริหารงานในรูปแบบอื่น จำนวน 6 คน

3. ผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่เคยปฏิบัติงานในองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 6 คน

กลุ่มตัวอย่างที่สาม คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้มาจากการกำหนดโดยเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ เป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้แยกได้เป็น คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงานสำนักงาน คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดรวมทั้งหมด 18 ท่าน แยกได้ดังนี้

1.ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	3 คน
2.รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	3 คน
3.เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	3 คน
4.รองเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	3 คน
5.กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย	3 คน
6.ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด	3 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบเครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ (Purposive sample) และที่ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างขึ้น ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ (Purposive sample) โดยไม่มีโครงสร้างกำหนดชัดเจนแน่นอน (Unstructured Interview) ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างแบบขึ้นและได้สร้างกรอบการสัมภาษณ์ในประเด็นเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จะทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ภายใต้สภาพและปัญหาการบริหารงาน และเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.5 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือการศึกษาวิจัยแบบสัมภาษณ์นั้น ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการศึกษาวิจัย ดังนี้

การสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามในเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นคำถามตามแบบสัมภาษณ์ เพื่อที่จะเน้นการเก็บรวบรวมรายละเอียดคำอธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ให้ได้ข้อมูลเนื้อหาอย่างชัดเจนและสมบูรณ์ให้มากที่สุด โดยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วนำความรู้แนวคิดที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกันกับประเด็นที่จะสัมภาษณ์

2. ทำการสร้างแบบที่จะสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างกำหนดชัดเจนแน่นอน (Unstructured Interview) เพื่อที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

3. นำเสนอแบบสัมภาษณ์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและหรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. นำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ที่อาจารย์ได้พิจารณาตรวจสอบและได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการสัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร และประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นเครื่องมือในการวิจัยอนาคต โดยใช้การวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย และการวิจัยตามเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครง และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) รายละเอียดมี ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครง ผู้วิจัยพัฒนาแบบสัมภาษณ์แบบมีเค้าโครง โดยการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) และนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเรียนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยหรือไม่และปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จำนวน 6 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อคำถามในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) และนำข้อมูลไปใช้สร้างแบบสอบถาม

2. แบบสอบถาม ใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่านในขั้นการทำเทคนิคเดลฟาย และใช้เก็บข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารในองค์การบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาข้อคำถาม

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดข้อคำถาม

โดยผู้วิจัยเริ่มด้วยการชี้แจงวัตถุประสงค์ และขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล สร้างสัมพันธภาพ และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้น โดยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมสี่ปี (STEEP Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม 4 M คือ ด้านการบริหารกำลังคน (Man) ด้านการบริหารเงิน (Money) ด้านการบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials) ด้านการจัดการ (Management) และอาจตั้งคำถามเพิ่มเติมตามความสอดคล้องกับการพูดคุยของผู้ให้ข้อมูลขณะสัมภาษณ์ระยะเวลาการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ประมาณ 40 นาที ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลจดบันทึกภาคสนาม(Field note) และบันทึกเทป ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เพื่อค้นหาประเด็นหลักของยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ทั้ง 4 M ดังนี้

1.การบริหารกำลังคน (Man)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยกล่าวว่า “จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

2.การบริหารเงิน (Money)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยกล่าวว่า “จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

3.การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยกล่าวว่า “ว่าจะทำอะไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือเกิดประโยชน์สูงสุด” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

4.การจัดการ (Management)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยกล่าวว่า “กระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาข้อคำถาม

จากผลการวิเคราะห์เนื้อหาในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ทั้ง 4 M ได้ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.การบริหารกำลังคน (Man)
- 2.การบริหารเงิน (Money)
- 3.การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน (Materials)
- 4.การจัดการ (Management)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 ท่าน ในการจัดทำข้อคำถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยตรง พร้อมหนังสือแนะนำตัว เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมนัดหมายวันสัมภาษณ์ ตามวันเวลา และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวก

2. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 6 ท่าน ตามช่วงเวลาที่นัดหมายไว้

3. นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วมาข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัยเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคเคสฟายระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยวิธีเทคนิคเคสฟาย เพื่อทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้เชี่ยวชาญโดยตรงพร้อมหนังสือแนะนำตัว เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองพร้อมนัดหมายวันมารับแบบสอบถามคืน

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน ได้รับคืนจำนวน 18 ท่าน คิดเป็นร้อยเปอร์เซ็นต์

ระยะที่ 3 เก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดน

ภาคใต้ เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 18 ฉบับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นในเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงกลุ่มตัวอย่างโดยตรงพร้อมหนังสือแนะนำตัว เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และนัดหมายเวลามารับคืนที่สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี และจังหวัดยะลา) ใช้เวลาประมาณ 3 วัน

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 18 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และบันทึกในแบบรหัส นำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.6.1. ขอหนังสือรับรองเพื่อแนะนำตัวผู้ศึกษาวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชาพัฒนาศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย และประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.6.2. การดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ก. ผู้ศึกษาวิจัยประสานงานนัดวันเวลาการสัมภาษณ์และไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและบันทึกผลการสัมภาษณ์ลงในเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

ข. นำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้วเพื่อนำมาประมวลผลข้อมูลที่ได้อีกต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์แบบปลายเปิด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เกี่ยวกับแนวโน้มของกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) โดยนำคำตอบที่ได้มาประมวลคัดข้อความที่ซ้ำซ้อน หรือส่วนเกินไปจากขอบข่ายที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์ตามแบบการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปเป็นรูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้าต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและสัปบุรุษ และความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและสัปบุรุษผู้ส่งคุณวุฒิต่อกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้แยกออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหาต้นทางมาติของผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 ท่าน มาทำการถอดเทป และทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความเหมือน แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นข้อคำถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาต้นทางเดิมของผู้เชี่ยวชาญตามการวิจัยเทคนิคเดลฟาย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) วิเคราะห์โดยคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และแปรผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

3.8 วิธีนำเสนอผลการศึกษา

การนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาวิจัยจะใช้การพรรณนาความด้วยการใช้ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ความรู้ด้านการบริหารการพัฒนาสังคมและอื่นๆ ที่สามารถนำมาขยายความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องมาอธิบายความคิดเห็นของประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลาม

แห่งประเทศไทยที่ เป็นผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำ
จังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหาร
องค์กรต่อกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 24 คน จากสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 15 คน คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 3 คน บุคคลภายนอกจำนวน 6 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลในการออกแบบสอบถามถึงคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและอื่นๆ จำนวน 24 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 24 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ตามลำดับ ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่ง

ประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 4 กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

โดยมีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 24 คน ซึ่งจากสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 15 คน คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 3 คน ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 6 คน ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรอายุ

($n = 24$)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
40-49	1	4.2
50-59	11	45.8
60 ขึ้นไป	12	50.0
รวม	24	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ประธาน รองประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดน

ภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ อายุในช่วง 50 – 99 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 อายุในช่วง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร ระดับการศึกษา (n = 24)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	8.3
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	1	4.2
ปริญญาตรี	12	50.0
ปริญญาโท	6	25.0
สูงกว่าปริญญาโท	1	4.2
อื่นๆ	2	8.3
รวม	24	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ประธาน รองประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 25.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.3 ระดับการศึกษาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 8.3 ระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 4.2 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร ตำแหน่ง (n = 24)

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
กรรมการอิสลามประจำจังหวัด	1	4.2
เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	2	8.3
ประธานกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	2	8.3
รองประธานกรรมการอิสลามประจำจังหวัด	9	37.5
กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย	3	12.5
ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด	4	16.7
นักวิชาการและนักวิจัย	2	8.3
อื่นๆ	1	4.2
รวม	24	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า ประธาน รองประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่คือรองประธาน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 16.7 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 12.5 ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 8.3 เลขานุการ คิดเป็นร้อยละ 8.3 นักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 8.3 กรรมการอิสลามประจำจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 4.2 และอื่นๆ 4.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน ($n = 24$)

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี	4	16.7
มีประสบการณ์ 5-10 ปี	3	12.5

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีประสบการณ์ 11-15 ปี	7	29.2
มีประสบการณ์ 16-20 ปี	9	37.5
มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี	1	4.2
รวม	24	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ประชาชน รองประธาน เลขานุการ และคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ (n = 24)

ลำดับที่	สภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การเตรียมการวางแผน	3.42	.87	ปานกลาง
2	การจัดทำแผน	3.57	.69	มาก
3	การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	3.30	.73	ปานกลาง
4	การปรับปรุงแผน	3.44	.76	ปานกลาง
รวม		3.41	.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือด้านการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือด้านการเตรียมการปรับปรุงแผน ($\bar{X} = 3.44$) ด้านการเตรียมการวางแผน ($\bar{X} = 3.42$) และด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการเตรียมการวางแผน (n = 24)

ลำดับที่	ด้านการเตรียมวางแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานและการจัดทำแผน	3.56	1.11	มาก
2	มีการประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดง ความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการ จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของ สำนักงาน	3.77	1.04	มาก
3	บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความ ต้องการของท้องถิ่น	2.99	1.18	ปานกลาง
4	มีระบบการรวบรวมข้อมูล สถิติและสารสนเทศที่ จำเป็นต่อการวางแผน	3.29	1.20	ปานกลาง
5	มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ใน การวางแผน	3.50	1.13	มาก
6	มีการตรวจสอบข้อมูล สถิติและสารสนเทศให้ถูกต้อง ทันสมัยและเพียงพอก่อนนำมาใช้ในการวางแผน	3.27	1.10	ปานกลาง
7	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการวางแผน	3.31	1.33	ปานกลาง
8	มีการวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายหน่วยเหนือและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	3.22	1.08	ปานกลาง
9	มีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบโครงสร้าง วิธีการ และปฏิทินปฏิบัติงาน	3.61	.99	มาก
10	ให้การอบรมแก่กรรมการ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน	3.49	.96	ปานกลาง
	รวม	3.42	.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่าย
ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-

2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการเตรียมการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มากที่สุด คือ การประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมา คือมีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบโครงสร้าง วิธีการและปฏิทินปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61$) และสำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานและการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.56$) และมีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการวางแผน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.99$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการจัดทำแผน (n = 24)

ลำดับที่	ด้านการจัดทำแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้	3.77	.92	มาก
2	กำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทางในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงาน	3.68	.99	มาก
3	กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน	3.95	1.47	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลำดับที่	ด้านการจัดทำแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4	กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น	3.45	.91	ปานกลาง
5	มีมาตรการหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารงานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.48	.96	ปานกลาง
6	การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสำนักงานกับสภาพความจำเป็นของสำนักงาน	3.51	.97	มาก
7	การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.42	.77	ปานกลาง
8	มีการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ	3.47	.92	ปานกลาง
9	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ	3.49	1.08	ปานกลาง
10	มีการจัดทำปฏิทินการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลปฏิบัติงาน	3.53	.98	มาก
11	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า	3.47	1.13	ปานกลาง
รวม		3.57	.69	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิมาม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการจัดทำแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่

มีสภาพการจัดทำแผน มากที่สุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา คือกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.77$) และกำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทางในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.42$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (n = 24)

ลำดับที่	ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ	3.50	.79	มาก
2	มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม	3.56	.93	มาก
3	การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็วเพียงพอและเหมาะสม	2.95	1.04	ปานกลาง
4	การประสานงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	3.20	1.02	ปานกลาง
5	การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.28	.97	ปานกลาง
6	มีการปรึกษาหารือร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน	3.37	.89	ปานกลาง
7	มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.28	1.05	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลำดับที่	ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8	การมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผล การปฏิบัติงานมีความชัดเจน	3.43	.93	ปานกลาง
9	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการ	3.41	.95	ปานกลาง
10	ผู้รับผิดชอบการประเมินผลมีความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลในโครงการที่ประเมิน	3.34	.89	ปานกลาง
11	วิธีการประเมินมีความหลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้	3.22	.85	ปานกลาง
12	มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.19	.98	ปานกลาง
13	นำผลการประเมินมาเผยแพร่หรือแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ	3.19	.92	ปานกลาง
14	นำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสำนักงาน	3.38	.93	ปานกลาง
	รวม	3.30	.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) มากที่สุด คือ มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมา คือมีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.50$) และการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ

ชัดเจน ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงาน
เครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.
2561-2570) น้อยที่สุด คือการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็ว เพียงพอและ
เหมาะสม ($\bar{X} = 2.95$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์
การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ใน
ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน (n = 24)

ลำดับที่	ด้านการปรับปรุงแผน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน	3.52	.844	มาก
2	มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของ แผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.46	.940	ปานกลาง
2	ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้อง กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.40	.875	ปานกลาง
3	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผนหรือ การจัดทำแผนใหม่	3.43	.957	ปานกลาง
4	นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงแผน	3.41	1.046	ปานกลาง
5	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผน การบริหารงานของสำนักงาน	3.44	.934	ปานกลาง
รวม		3.44	.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่าย
ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-
2570) ด้านการปรับปรุงแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ส่วน
ใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานของ
สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.

2561-2570) มากที่สุด คือเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน ($\bar{X}=3.52$) รองลงมา คือมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.46$) และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X}=3.44$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.40$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้มีการดำเนินงานวางแผนที่ไม่ชัดเจน ขาดประสบการณ์และองค์ความรู้การบริหาร และไม่สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์ไม่ละเอียดและรอบคอบ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือหน่วยงานต้นสังกัดขาดการติดตาม หรือการประเมินอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรไม่มีความเป็นเอกภาพ ไม่มีสัมพันธไมตรีและความสามัคคี พร้อมกับความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เปลี่ยนแปลงกอบกับระเบียบกฎหมายไม่สอดคล้องกันกับอำนาจหน้าที่ มีความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและทั้งทัศนคติและการรับฟังความเห็นในการสื่อสารภายในทีมบริหารงานเองในบางครั้งยังมีข้อความเข้าใจผิดพลาด ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรดังที่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นไว้ คือ

“...การบริหารงานไม่ชัดเจน และไม่สามารถดำเนินการวางแผนที่เป็นนามธรรม มาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ และ

เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดการติดตาม หรือการประเมิน
อย่างต่อเนื่อง...”

(อิสมาแอ ฮารี 22 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้เท่าที่ควร
เพราะบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัดไม่มีความเป็นเอกภาพ...”

(หะยีอับดุลรอซัค อาลี 20 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ยัง
วิเคราะห์ไม่ละเอียดและรอบคอบพอ ทำให้ไม่
สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน
อย่างแท้จริง...”

(อับดุลเลาะ อับรู 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...การดำเนินงานวางแผนฉบับพลพรรค เกิด
ความเกรงใจที่จะดำเนินงานตามแผนได้คล่องตัว...”

(ต่วนคอเลาะ ต่วนกะจิ 20 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ขาดประสบการณ์และองค์ความรู้การบริหาร ขาดการวางแผนหรือปฏิทินในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีประสบการณ์ หรือไม่มีความเป็นมืออาชีพ ไม่มีความพร้อมในเรื่องของบุคลากรที่จะมาทำงาน ไม่มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่มีการประชุม อบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน...”

(อับดุลอาซิซ เจ๊ะมามะ 20 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ความไม่ชัดเจนของนโยบายรัฐที่เปลี่ยนแปลง กอปรกับระเบียบกฎหมายไม่สอดคล้องกันกับอำนาจหน้าที่...”

(อูมา แมะ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและห้ทั้งทัศนคติและการรับฟังความเห็น...”

(อิสมาแอ แวกาจิ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ทีมบริหารงานเองในบางครั้งยังมีข้อความเข้าใจผิดพลาด ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร...”

(มูฮัมมัด หะยีแวซอหะาะ 21 มิถุนายน 2561)

2. ลักษณะเพื่อความเป็นเลิศการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงาน
เครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.
2561-2570)

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบอิสลาม รัฐให้การส่งเสริมสนับสนุนอุปถัมภ์เงินอุดหนุน
ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ บุคลากรมีความสามารถ
หลากหลาย บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ โดย
มีต้นสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ ดังที่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นไว้
คือ

“...มีการดำเนินงานที่เอารูปแบบอิสลามมา
ใช้ให้ชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับของ
รัฐบาลได้ โดยที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ
บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย
บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความร่วมมือ
ผู้บริหาร บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องต้องเดินไปใน
ทิศทางเดียวกัน...”

(ซาฟีอี เจ๊ะเลาะ 20 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...รัฐให้การส่งเสริมสนับสนุนอุปถัมภ์เงิน
อุดหนุน...”

(ชอลาสุดดิน หะยียูโซะ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ต้นสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการ
อิสลามประจำจังหวัด คือ กรมการปกครอง
กระทรวงมหาดไทย และกรมศาสนากระทรวง

วัฒนธรรม ต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับสำนักงาน
คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดให้มาก
ผู้บริหารทุกสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำ
จังหวัด สามัคคีกันจริง ประชุมกันสม่ำเสมอ และไม่
ควรให้บุคลากรไปประชุมแทนผู้บริหาร...”

(แหวดีอราแม มะมิงจิ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...เน้นด้านศาสนาวัฒนธรรมของอิสลาม
ให้ชัดเจน...”

(รูสดี โคอาร์ 20 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ควรมีการจัดทำแผนกลางสามจังหวัด
ชายแดนภาคใต้เป็นแผนหลักและแผนระดับ
สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด
รวมกัน ปฏิบัติตามแผนดังกล่าว ตามที่ได้วางไว้...”

(เจ๊ะเหล๊ะ แจกพงษ์ 24 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...มีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่มีการ
บริหารงานแบบกระจายอำนาจ...”

(แหวดาโอ้ สาและ 21 มิถุนายน 2561)

3. บัจจัย/องค์ประกอบการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของ
สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำ จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคน ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผน มีความรู้ความเข้าใจในการนำไปสู่การ ปฏิบัติ และมีการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน นโยบายรัฐต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมงาน ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ และควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดน ดังที่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นไว้ คือ

“...ความรู้ความเข้าใจในงานบริหาร งบประมาณ ที่ใช้ในการบริหารและการจัดการ การมีส่วนร่วม ของบุคลากร หรือผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้เสียกับ สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด...”

(มะซอและ วาเต็ง 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

“...ทำความเข้าใจบุคลากรให้รู้และเข้าใจ มี การจัดอบรมต่อเนื่องทุกๆ ปีงบประมาณ บุคลากร ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วม และงบประมาณจะต้องมี ความชัดเจน...”

(มุหัมมัดเพาซี ดอเลาะ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ความรู้ความชำนาญในการวางแผน ยุทธศาสตร์ของบุคลากร การนำแผนสู่การปฏิบัติ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง การจัดการที่มีประสิทธิภาพ...”

(กวมัจดี ยามิรูเต็ง 25 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...งบประมาณที่เพียงพอ ความรู้ความสามารถ
ของผู้บริหาร ความเสมอภาคในการบริหาร...”

(อาเซ่ง สาแล 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...นโยบายรัฐต้องให้การส่งเสริมสนับสนุน
กิจกรรมงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัด ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่ง
ตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ...”

(มะมุง สาแล 21 มิถุนายน 2561)

“...ควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและ
ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้...”

(มามะซุติ วาแม 20 มิถุนายน 2561)

4. แนวทางการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การ
บริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษ
หน้า (พ.ศ.2561-2570)

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดต้องมีการ
อบรมคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัด บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผน โดยการเข้ามามีส่วนร่วม
และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ ดังที่ผู้บริหารได้ให้
ความเห็นไว้คือ

“...รัฐควรส่งเสริมด้านงบประมาณในการ
พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้คณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัด บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแล
และพัฒนา ทุกหน่วยงานในสังคมจะต้องช่วยกัน
ปกป้อง เอาใจใส่ต่อปัญหาทางสังคมรอบด้าน ที่มี

ผลกระทบต่อสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัด เช่น ครอบครัว มรดก การสมรสไม่
พึงประสงค์ อายุมุขต่างๆ การพนัน เป็นต้น...”

(อาอี เจ๊ะเต๊ะ 22 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...การอบรมผู้นำระดับสูงที่สำนักงาน
คณะกรรมการอิสลามแห่งประเทศไทยจัด หรือที่
หน่วยราชการจัดขึ้น ผู้บริหารหรือคณะกรรมการ
อิสลามประจำจังหวัดต้องไปและกลับมาแล้วจับ
กลุ่มกันให้จริง สามัคคีกันให้มาก ให้กลุ่มผู้บริหาร
เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางเดียวกันให้
เข้มแข็ง เพราะเวลานี้จะเห็นว่า สำนักงาน
คณะกรรมการอิสลามจังหวัดพังทลายเลือนลางทำได้
ได้น้อย...”

(รุตติ บาเกาะ 21 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น จัดอบรม
บุคลากรของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด
และบุคลากรสมำเสมอ จัดตั้งคณะผู้ติดตามหรือ
นิเทศสังกัดของตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็น
ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ...”

(อับดุลอาซิ กาเบ 24 มิถุนายน 2561)

และสอดคล้องกับคำกล่าวคือ

“...ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและทำ
ปฏิทินระบบงานที่แน่นอนต้องเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องทุก

ด้านมาประชุมเตรียมการก่อนกำหนดประเด็นและ
 กรอบให้ชัดเจนก่อนการวางแผน โดยผู้บริหารต้อง
 พยายามรวมความเป็นหนึ่งให้เกิดในองค์กรให้ได้
 และมีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมี
 ผู้บริหารที่เข้าใจระบบการทำงาน ควรมีเวลาใน
 การศึกษาข้อมูลสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
 ประจำจังหวัดควรที่จะจัดอบรมสัมมนาระหว่าง
 สำนักงาน เพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูล
 ทัศนคติ ความคิดเห็นที่หลากหลายและมีประโยชน์
 ขึ้นต้องมีผู้รับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ และติดตาม
 งานอย่างต่อเนื่อง...”

(นายมะมุง สาและ 21 มิถุนายน 2561)

สรุปผลการวิเคราะห์

สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงาน
 เครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.
 2561-2570) ด้านการเตรียมการวางแผน คือ ขาดการวางแผนหรือปฏิทินในการปฏิบัติงานอย่าง
 ต่อเนื่อง ไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีความเป็นมืออาชีพ และไม่มีความพร้อมในเรื่องของบุคลากรที่
 จะมาทำงาน และไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน ส่วนด้านการจัดทำแผน คือ ความ
 ไม่พร้อมเพียงของผู้บริหารและบุคลากรแต่ละฝ่าย ขาดผู้เชี่ยวชาญ กำหนดภารกิจการบริหารงาน
 ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บ่งบอกทิศทางในอนาคต และวัตถุประสงค์ของ
 การทำแผน ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในการทำแผน และไม่มีเตรียมการจัดทำแผนล่วงหน้า ทำ
 ให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ขาด
 ความเป็นประจำ สม่่าเสมอในการปฏิบัติและการติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถ
 ปฏิบัติตามแผน เนื่องจากเรื่องงบประมาณและแผนที่วางไว้ไม่รัดกุม ส่วนด้านการปรับปรุง
 แผน คือ ขาดการประเมิน การติดตาม และการปรับปรุงแผน และไม่มีให้นำผลการใช้ในอดีต มา
 ปรับปรุง ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เอาใจใส่กับการบริหาร ไม่เข้าใจแผน และไม่มีการทำงาน

วางแผนตามที่ได้กำหนดไว้ ไม่เคลื่อนไหว ปรับปรุงจะต้องปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดทำ และแผนไม่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ด้านความเป็นเลิศการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบอิสลาม รัฐให้การส่งเสริมสนับสนุน อุปถัมภ์เงินอุดหนุน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ โดยมีต้นสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

ด้านปัจจัย/องค์ประกอบการทำงานวางแผนกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผน มีความรู้ความเข้าใจในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน นโยบายรัฐต้องให้การส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมงานซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ และควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดน

ด้านแนวทางการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ต้องมีการอบรมคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผน โดยการเข้ามามีส่วนร่วม และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 4 กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

การจัดทำข้อเสนอกลยุทธ์ ใช้ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการให้สัมภาษณ์ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองเลขานุการเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย และประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร
2. ข้อเสนอกลยุทธ์

1.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ผู้วิจัยใช้วิธี SWOT Analysis วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) แล้วจึงดำเนินการร่างข้อเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากร และความสามารถภายในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน แหล่งที่มาของข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานที่ครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อที่จะสามารถเข้าใจสถานการณ์ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

-จุดแข็ง (S-Strengths) จะวิเคราะห์ปัจจัยภายในมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ว่าปัจจัยใดภายในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือเป็นจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาและควรคงดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้สอดคล้องกับชาฟีอี เจ๊ะละ และอัคูลอาซิส เจ๊ะมามะ

-จุดอ่อน (W-Weaknesses) จะวิเคราะห์ปัจจัยภายในมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ว่าปัจจัยใดภายใน

สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดที่เป็นข้อค้อย ข้อเสียเปรียบ ที่ควรแก่การปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจะต้องขจัดให้หมดไปสอดคล้องกับค่วนคอเลาะ ค่วนกะจิ

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถที่จะค้นหาโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานที่จะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น การเงิน การงบประมาณ เป็นต้น

การประเมินสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือ การตั้งถิ่นฐานและการอพยพ ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม และการประเมินสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบกระทรวงหรือข้อบัญญัติต่างๆ เป็นต้น

-โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่ส่งผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และสามารถถกทวยข้อดีเหล่านั้นมาเสริมสร้างให้องค์กรหรือหน่วยงานเข้มแข็งขึ้นต่อไปสอดคล้องกับอับดุลรอซัค อาลี

-อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพแวดล้อมภายนอกให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญกับแรงกระทบภายนอกดังกล่าวได้สอดคล้องกับเจ๊ะเหลาะห์ แจกพงษ์

ผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารกำลังคน (Man)

จุดแข็ง คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความรู้สูงและมีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยเหลือและปฏิบัติงานแทนกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

จุดอ่อน ความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและทั้งทัศนคติและการรับฟังความเห็นในการสื่อสารภายในทีมบริหารงานเองในบางครั้งยังมีข้อความเข้าใจผิดพลาด ขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร

โอกาส เป็นองค์กรทางศาสนาอิสลามที่ได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานต่างๆทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาอื่น รวมทั้งนโยบายรัฐให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

อุปสรรค นโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมืองและมีภารกิจทับซ้อนกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่

2.ด้านการเงิน (Money)

จุดแข็ง มีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินที่ดี

จุดอ่อน มีรายได้ที่ไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน รัฐให้การอุดหนุนเฉพาะบางครั้งบางคราวจึงมีปัญหาขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการทางงบประมาณ

โอกาส รัฐให้การอุดหนุนและสนับสนุนงบประมาณ มีชาวต่างประเทศ เช่น มาเลเซียและอินโดนีเซียเข้ามาใช้บริการด้านธุรกรรมการสมรสหรือพิธีสมรสเป็นจำนวนมากมีค่าธรรมเนียมเอกสารที่เกี่ยวกับพิธีสมรสที่เป็นรายได้ของสำนักงาน

อุปสรรค รัฐให้การอุดหนุนน้อย และนโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การเมือง

3.ด้านการบริหารทรัพยากร (Materials)

จุดแข็ง มีอาคาร ระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยเพียงพอกับการให้บริการ

จุดอ่อน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ยังไม่คุ้มค่า

โอกาส ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

อุปสรรค จากสถานการณ์ความไม่สงบทำให้บุคลากรและผู้รับบริการขาดความปลอดภัยในการเดินทางมาสำนักงาน

4.การจัดการ (Management)

จุดแข็ง มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่

จุดอ่อน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการดำเนินยุทธศาสตร์ยังคงไม่ได้กำหนดแนวทางประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและการวัดผลที่จริงจัง แนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานจึงเป็นแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการแก้ไขในแต่ละประเด็นและเป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมมากกว่า

โอกาส หน่วยต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนยอมรับพร้อมอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการกิจกรรมงานสำนักงาน

อุปสรรค ระเบียบข้อกฎหมายไม่สอดคล้องกันกับอำนาจหน้าที่

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ สรุปผลดังตาราง 10

ตารางที่ 10 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2567)

ปัจจัยภายนอกภายใน ประเด็น	ปัจจัยภายใน		ปัจจัยภายนอก	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
1. ด้านการบริหาร กำลังคน (Man).	<p>คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความรู้สูงและมีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยเหลือและปฏิบัติตามแทนกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างดี</p>	<p>ความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและทัศนคติและการรับฟังความเห็นในการสื่อสารภายในทีมบริหารงานเองในบางครั้งยังมีข้อความเข้าใจผิดพลาดขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร</p>	<p>เป็นองค์กรทางศาสนาอิสลามที่ได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาอื่น รวมทั้งนโยบายรัฐให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้</p>	<p>นโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมืองและมีภารกิจที่ช้ซ้อนกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่มีอำนาจกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่</p>

ปัจจัยภายนอกภายใน	ปัจจัยภายใน		ปัจจัยภายนอก	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	จุดแข็ง
ปัจจัยภายนอกภายใน ประเด็น 2.ด้านการเงิน (Money)	มีประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพย์สินที่ดี	มีรายได้ที่ไม่ชัดเจนและไม่ แน่นอน รัฐให้การอุดหนุน เฉพาะบางครั้งบางครั้งจึงมี ปัญหาขาดสภาพคล่องในการ บริหารจัดการทางงบประมาณ	รัฐให้การอุดหนุนและ สนับสนุนงบประมาณ มีชาว ต่างประเทศ เช่น มาเลเซียและ อินโดนีเซียเข้ามาใช้บริการด้าน ธุรกรรมการสมัครหรือพิธี สมรสเป็นจำนวนมากมี ค่าธรรมเนียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง พิธีสมรสที่เป็นรายได้ของ สำนักงาน	รัฐให้การอุดหนุนน้อยและ นโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตาม สถานการณ์ทางการเมือง
3.ด้านการบริหาร ทรัพยากร (Materials)	มีอาคาร ระบบและอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย เพียงพอต่อการให้บริการ	การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ที่มีอยู่ยังไม่คุ้มค่า	ได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ใน จังหวัดชายแดนภาคใต้	จากสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้บุคลากรและผู้รับบริการ ขาดความปลอดภัยในการ เดินทางมาสำนักงาน

ปัจจัยภายนอกภายใน ประเด็น	ปัจจัยภายใน		ปัจจัยภายนอก	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน		จุดแข็ง
4.การจัดการ (Management)	มีโครงสร้างองค์กรและ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่	การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินงานกลยุทธ์ยังคง ไม่ได้กำหนดแนวทาง ประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และการวัดผลที่จริงจัง แนวทางแก้ปัญหาการ บริหารงานจึงเป็นแบบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการ แก้ไขในแต่ละประเด็นและ เป็นการปรับปรุงเพิ่มเติม มากกว่า	หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและ เอกชนยอมรับพร้อมอำนวยความสะดวกและสนับสนุน การจัดภารกิจกรมงาน สำนักงาน	ระเบียบข้อกฎหมายไม่ สอดคล้องกันกับอำนาจหน้าที่

จากผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้
สามารถสรุปในรูปแบบการวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

Princc of Songkla University
Pattani Campus

<p>จุดแข็ง</p> <p>S1 คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความรู้สูงและมีความคิดสร้างสรรค์สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือและปฏิบัติงานแทนกันได้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี</p> <p>S2 มีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>S3 มีอาคาร ระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยเพียงพอต่อการให้บริการ</p> <p>S4 มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>W1 ความแตกต่างทางด้านความคิดและประสบการณ์ในการทำงานและทัศนคติและการรับฟังความคิดเห็นในการสื่อสารภายในที่บริหารงานเองในบางครั้งยังมีข้อความเข้าใจผิดพลาดขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>W2 มีรายได้ที่ไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน รัฐให้อุดหนุนเฉพาะบางคราวจึงมีปัญหาด้านสภาพคล่องในการบริหาร W3 จัดการทางงบประมาณการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ยังไม่คุ้มค่า</p> <p>W4 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการดำเนินงานยุทธศาสตร์ยังคงไม่ได้กำหนดแนวทางประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและการวัดผลที่จริงจัง แนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานจึงเป็นแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการแก้ไขในแต่ละประเด็นและเป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมมากกว่า</p>
---	--

<p><u>โอกาส</u></p> <p>O1 เป็นองค์กรทางศาสนาสถานีที่ได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานต่างๆทั้งหน่วยงานรัฐและเอกชนประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามและศาสนาอื่น รวมทั้งนโยบาของรัฐให้การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสำนักงาน</p> <p>คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้</p> <p>O2 รัฐให้การอุดหนุนและสนับสนุนงบประมาณ มีชาวต่างประเทศ เช่น มาเลเซียและอินโดนีเซียเข้ามาใช้บริการด้านธุรกรรมการสมรสหรือพิธีสมรสเป็นจำนวนมากมีค่าธรรมเนียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพิธีสมรสที่เป็นรายได้เองสำนักงาน</p> <p>O3 มีอาคาร ระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยเพียงพอให้บริการ</p> <p>O4 หน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนยอมรับพร้อมอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการจัดการกิจกรรมงานสำนักงาน</p> <p>สำนักงาน</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการบริหารการพัฒนา</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>พัฒนาการบริหารด้วยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบตามระเบียบข้อกฎหมาย</p>
---	--	---

<p>อุปสรรค</p> <p>T1 นโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการเมือง และมีภารกิจทับซ้อนกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่</p> <p>T2 รัฐให้การอุดหนุนน้อย และนโยบายรัฐเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การเมือง</p> <p>T3 จากสถานการณ์ความไม่สงบทำให้บุคลากรและผู้รับบริการขาดความปลอดภัยในการเดินทางมาสำนักงาน</p> <p>T4 ระเบียบข้อกฎหมายไม่สอดคล้องกันกับอำนาจหน้าที่</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>เสริมศักยภาพระบบกองทุนสุขภาพให้สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มระบบ</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>จัดให้มีการประเมินภายนอกเพื่อให้องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้มากขึ้น</p>
--	---	---

Prinice of Songkha University
Pattani Campus

2. ข้อเสนอกลยุทธ์

จากตารางที่ 14 นำมาสร้างข้อเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จะช่วยกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมตลอดจนมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวิถีวัฒนธรรมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

ข้อเสนอด้านวิสัยทัศน์

1. เชี่ยวชาญการบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ นูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาองค์กร พัฒนาคณะ พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์

ข้อเสนอด้านพันธกิจ

1. การบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและการจัดการที่ดี
2. ส่งเสริมสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด มีการบริหารได้มาตรฐานธรรมาภิบาล
3. มุ่งหลักธรรมนำ คือการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีวุฒิภาวะเชื่อมโยง ใฝ่รู้ และใฝ่คิด
4. เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล
5. มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและยั่งยืน
6. มีศรัทธาอุทิศตน เพื่อศาสนาและพัฒนาสังคม

ข้อเสนอด้านยุทธศาสตร์

1. การบริหารถือหลักศาสนาเป็นสำคัญ
2. การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความเจริญ
3. การปฏิบัติหน้าที่จริยธรรม
4. การทำงานที่ดีให้สำเร็จวัตถุประสงค์
5. การส่งเสริมสิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล ตามความจำเป็นของแต่ละจังหวัด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาวิจัยต้องการศึกษาสภาพปัญหาและกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) วิธีการศึกษา การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้โดยวิเคราะห์ตามแบบการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่ผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กร และสัปปุรุษผู้สูงคุณวุฒิประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจังหวัดละ 8 คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่ผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารองค์กรและมีเชี่ยวชาญด้านศาสนาอิสลาม มีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive sample) โดยสัมภาษณ์เชิงลึกได้แก่ ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยที่ผู้แทนจากคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 24 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือ

แบบเครื่องมือสำหรับใช้การศึกษาวิจัยมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ (Purposive sample) และที่ผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างขึ้น ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ (Purposive sample) โดยไม่มีโครงสร้างกำหนดชัดเจนแน่นอน (Unstructured Interview) ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้สร้างแบบขึ้นและได้สร้างกรอบการสัมภาษณ์ในประเด็นเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จะทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์ภายใต้สภาพและปัญหาการบริหารงาน และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 ท่าน ในการจัดทำข้อคำถาม

ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลด้วยวิธีเทคนิคเดลฟาย เพื่อทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 24 ท่าน

ระยะที่ 3 เก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ รองเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 18 ฉบับ เพื่อสอบถามความคิดเห็นในเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้แยกออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหาทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 ท่าน มาทำการถอดเทป และทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยพิจารณาความเหมือน แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นข้อคำถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลหาทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญตามการวิจัยเทคนิคเคสฟาย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) วิเคราะห์โดยคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และแปรผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)

สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปได้ว่า ปัจจุบันสภาพและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีอายุระหว่าง 60 ปีขึ้นไป ส่วนคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-60 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี

สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือด้านการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.57$) รองลงมา คือด้านการเตรียมการปรับปรุงแผน ($\bar{X} = 3.44$) ด้านการเตรียมการวางแผน ($\bar{X} = 3.42$) และด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ

ด้านการเตรียมวางแผน

พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการเตรียมการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มากที่สุด คือ การประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผน

กลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมา คือมีการเตรียมการล่วงหน้า ในด้านการจัดระบบโครงสร้าง วิธีการและปฏิทินปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.61$) และสำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯการจัดทำแผน ($\bar{X} = 3.56$) และมีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการวางแผน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.99$)

ด้านการจัดทำแผน

พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอีมัม และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ด้านการจัดทาแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการจัดทำแผน มากที่สุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมา คือกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.77$) และกำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทางในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.42$)

ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

มากที่สุด คือ มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมา คือมีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.50$) และการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ($\bar{X} = 3.43$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็วเพียงพอและเหมาะสม ($\bar{X} = 2.95$)

ด้านการปรับปรุงแผน

พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มากที่สุด คือเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมา คือมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.46$) และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนการบริหารงานของสำนักงาน ($\bar{X} = 3.44$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) น้อยที่สุด คือผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.40$)

ด้านการเตรียมการวางแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการเตรียมการวางแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ขาดการวางแผนหรือปฏิทินในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีความเป็นมืออาชีพ และไม่มีความพร้อมในเรื่องของบุคลากรที่จะมาทำงาน และมีความถี่น้อยที่สุด คือ ไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน

ด้านการเตรียมการวางแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการเตรียมการวางแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและทำปฏิทินระบบงานที่แน่นอน รองลงมา คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกด้านมาประชุมเตรียมการก่อนกำหนดประเด็นและกรอบให้ชัดเจนก่อนการวางแผน โดยผู้บริหารต้องพยายามรวมความเป็นหนึ่งให้เกิดในองค์กรให้ได้ และมีการปรึกษาหารือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และต้องมีผู้บริหารที่เข้าใจระบบการทำงาน ควรมีเวลาในการศึกษาข้อมูล และมีความถี่น้อยที่สุด คือ ต้องมีผู้รับผิดชอบด้านนี้โดยเฉพาะ และติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านการจัดทำแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการจัดทำแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ความไม่พร้อมเพรียงของผู้บริหารและบุคลากรแต่ละฝ่าย ขาดผู้เชี่ยวชาญ รองลงมา คือ กำหนดภารกิจการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บ่งบอกทิศทางในอนาคต และวัตถุประสงค์ของการทำแผน ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในการทำแผน และมีความถี่น้อยที่สุด คือ ไม่มีการเตรียมการจัดทำแผนล่วงหน้า ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ด้านการจัดทำแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการจัดทำแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ มีการอบรมและให้ความรู้ในการทำแผน ศึกษาดูงาน รองลงมา คือ สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดควรรหาข้อดี ข้อด้อยของสำนักงานให้เจอ แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้จัดทำแผนและผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผน และมีความถี่น้อยที่สุด คือบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความคิดที่เหมือนกัน ช่วยกันพัฒนาไปด้วยกัน

ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รองลงมา คือ ขาดความเป็นประจำ สม่่าเสมอในการปฏิบัติและการติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถปฏิบัติตามแผน เนื่องจากเรื่องงบประมาณและมีความถี่น้อยที่สุด คือ แผนที่วางไว้ไม่รัดกุม

ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ควรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ รองลงมา คือ ต้องสร้างความตระหนักให้กับองค์กร ให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผน และควรวางแผนให้ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจัง และมีความถี่น้อยที่สุด คือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแผน แต่จะต้องสอดคล้องตามแผนที่วางไว้

ด้านการปรับปรุงแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ขาดการประเมิน การติดตาม และการปรับปรุงแผน และไม่มีผลการนำผลการใช้ในอดีต มาปรับปรุง รองลงมา คือ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่เอาใจใส่กับการบริหาร ไม่เข้าใจแผน และไม่มี การดำเนินงานวางแผนตามที่ได้กำหนดไว้ ไม่เคลื่อนไหว ปรับปรุงจะต้องปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดทำ และมีความถี่น้อยที่สุด คือ แผนไม่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ด้านการปรับปรุงแผน

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน ประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ การปรับปรุงแผนให้มีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ ปรับแผนให้เข้ากับพันธกิจ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ รองลงมา คือ แผนที่ใช้ส่วนใหญ่ต้องมีการปรับปรุงเรื่องเวลา และควรชี้แจงและประเมินแผนงานและปรับปรุงแผนงาน และมีความถี่น้อยที่สุด คือสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง และประเมินผลที่ชัดเจน

สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงาน

สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้นำ SWOT มาจัดทำ TOWS matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ตามลักษณะ 4 รูปแบบ คือ จุดแข็ง + โอกาส จุดอ่อน + โอกาส จุดแข็ง + อุปสรรค จุดอ่อน + อุปสรรค ในส่วนของ TOWS และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเฉพาะปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ TOWS Matrix ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำวิสัยทัศน์ คือ เชี่ยวชาญการบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาองค์กร พัฒนาคณะพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ พันธกิจ คือ การบริหารสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดและการจัดการที่ดี ส่งเสริมสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด มีการบริหารได้มาตรฐานธรรมมาภิบาล มุ่งหลักธรรมนำ คือการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดเป็นผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีวุฒิภาวะเลื่อมใส ใฝ่รู้ และใฝ่คิด เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและปัญญา มีโลกทัศน์กว้างไกล มีความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและยั่งยืน มีศรัทธาอุทิศตน เพื่อศาสนาและพัฒนาสังคม

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า สามารถกำหนดวิธีตามกลยุทธ์ทั้งหมด 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การบริหารถือหลักศาสนาเป็นสำคัญ (2) การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่

ความเจริญ (3) การปฏิบัติหน้าที่จริยธรรม (4) การทำงานที่ดีให้สำเร็จวัตถุประสงค์ (5) การส่งเสริม
สิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล ตามความจำเป็นของแต่ละจังหวัด

อภิปรายผล

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 24 คน ได้รับคำตอบกลับมารอชละ 100 พบว่า ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประธานชมรมอิหม่ามประจำจังหวัดประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ และนักวิชาการ/อาจารย์มหาวิทยาลัย ทั้งหมดเป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ อายุในช่วง 50 – 99 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.8 อายุในช่วง 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 25.0 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.3 ระดับการศึกษาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 8.3 ระดับสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 4.2 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ ถือว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือได้ และสามารถเพิ่มความเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้น

2. สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ประธานชมรมอิหม่าม และนักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารองค์กรประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก คือด้านการ

จัดทำแผน รองลงมา คือด้านการเตรียมการปรับปรุงแผน ด้านการเตรียมการวางแผน และด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามลำดับ พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการเตรียมการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มากที่สุด คือ การประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานรองลงมา คือมีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบ โครงสร้าง วิธีการและปฏิทินปฏิบัติงาน และสำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงาน การจัดทำแผน และมีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการวางแผน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า น้อยที่สุด คือบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ด้านการจัดทำแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการจัดทำแผน มากที่สุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน รองลงมา คือกำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้ และกำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทางในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์น้อยที่สุด คือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานมากที่สุด คือ มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม รองลงมา คือมีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ และการมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานน้อยที่สุด คือการเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็ว เพียงพอและเหมาะสม พบว่า สภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ด้านการปรับปรุงแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีสภาพการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) มากที่สุด คือเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน รองลงมา คือมีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนการบริหารงานของสำนักงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีระดับสภาพการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานน้อยที่สุด คือผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) จากการสัมภาษณ์

แผนกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ห้อออกมาไม่ได้แตกต่างจากแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีอยู่ แต่ทุกด้านต้องมีการพัฒนาจากยุทธศาสตร์เดิมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของบริบทพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการบูรณาการ โครงการดำเนินงานที่ต้องมีในทุกระดับเพื่อความคล่องตัวในการทำงานและต้องมีการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานกรรมการอิสลามประจำจังหวัดไยสามจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องพัฒนาระบบข้อมูลทุกด้านต้องมีการจัดและพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อจะได้มีฐานข้อมูลในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ประสิทธิผลเป็นความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการคือความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Interpretation) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวให้

สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์กร (Productivity) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติมีส่วนสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานแก้ไขปัญหาคิดสอดคล้องกับบริบทของสังคม การสร้างทัศนคติและการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับบุคลากรหรือคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีความสำคัญที่สุดแต่ทุกด้านต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นให้มากเพื่อประสิทธิภาพการทำงานและความต่อเนื่องของการแก้ไขปัญหามีการนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้แต่เฉพาะด้านเท่านั้นยังไม่ครอบคลุมในทุกกิจการงาน โดยเฉพาะการวางแผนงานยุทธศาสตร์ด้านกำลังคน ถึงอย่างไรก็ตามทุกด้านให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของการบริหารจัดการ การนำหลักศาสนานำมีความสำคัญในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นหลักศรัทธาที่สามารถยับยั้งมิให้การกระทำที่อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้อย่างมาก สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540 ที่กำหนดคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดว่าต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักศาสนาเป็นอย่างดี

พบว่า ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) คือ ขาดการวางแผนหรือปฏิทินในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีความเป็นมืออาชีพ และไม่มีความพร้อมในเรื่องของบุคลากรที่จะมาทำงาน และไม่มีข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน ส่วนด้านการจัดทำแผน คือ ความไม่พร้อมเพียงของผู้บริหารและบุคลากรแต่ละฝ่าย ขาดผู้เชี่ยวชาญ กำหนดภารกิจการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บ่งบอกทิศทางในอนาคต และวัตถุประสงค์ของการทำแผน ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในการทำแผน และไม่มีการเตรียมการจัดทำแผนล่วงหน้า ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงส่วนด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ คือ ไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ขาดความเป็นประจำ สม่าเสมอในการปฏิบัติและการติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และไม่สามารถปฏิบัติตามแผน เนื่องจากเรื่องงบประมาณและแผนที่วางไว้ไม่รัดกุม ส่วนด้านการปรับปรุงแผน คือ ขาดการประเมิน การติดตาม และการปรับปรุงแผน และไม่มีการนำผลการใช้ในอดีต มาปรับปรุง ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เอาใจใส่กับการบริหาร ไม่เข้าใจแผน และไม่มีการดำเนินงานวางแผนตามที่ได้กำหนดไว้ ไม่เคลื่อนไหว ปรับปรุงจะต้องปฏิบัติตามแผนที่ได้จัดทำ และแผนไม่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมีการดำเนินงานในรูปแบบอิสลาม รัฐให้การส่งเสริมสนับสนุน อุปถัมภ์เงินอุดหนุน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรมีความสามารถหลากหลาย บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานวางแผน

กลยุทธ์ โดยมีต้นสังกัดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวางแผน มีความรู้ความเข้าใจในการ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน นโยบายรัฐต้องให้การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมงานซึ่งตั้งอยู่ในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ และควรได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดน ต้องมีการอบรมคณะกรรมการ อิสลามประจำจังหวัด และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานวางแผน โดยการเข้ามามีส่วนร่วม และจัดสรร งบประมาณให้เพียงพอในการดำเนินงานวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะ ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนำแบบอย่างต่อ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด คือ หลักประชาธิปไตย ได้แก่ ประยุกต์ตามหลักศาสนาด้วย วิธีการบริหารแบบซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ควรอบรมหลักสูตรการบริหาร กิจการองค์กร

2. ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดควรใช้หลัก **وشاورهم في الأمر** คือ ทำงานแบบมีส่วนร่วม หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม

3. ข้อเสนอแนะ คณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดควรใช้หลัก **علموا ولا تعلم** ได้แก่ การเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน ในการบริหารจัดการองค์กรสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยการไม่ยึดติดกับ วิธีการหรือแนวคิดเดิมอย่างเดียวและควรนำความรู้ใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น

4. ข้อเสนอแนะ การพัฒนาประสิทธิภาพคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดย เพิ่มความรู้ด้วยการเปิดโอกาสให้มีการเรียนในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าในด้านการบริหาร องค์กรเพราะสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดมีความพร้อมด้านการเงิน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาองค์ประกอบด้านการเงินของการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในแต่ละจังหวัด เพื่อเปรียบเทียบให้ได้ผลการศึกษาที่ลึกมากขึ้น
2. ควรศึกษาการบริหารความขัดแย้งสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นๆ โดยเน้นเฉพาะองค์ประกอบด้านครอบครัวและมรดก
3. ควรศึกษาบทบาทของอิหม่ามในมัสยิดเรื่องการทำนุบำรุงศาสนา โดยอาจจะเปรียบเทียบระหว่างมัสยิดในเขตชนบทและมัสยิดในเมือง
4. ควรศึกษายุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อการพัฒนาสังคมมุสลิม

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บรรณานุกรม

- การกีฬาแห่งประเทศไทย. (2547). *สรุปผลการดำเนินงาน โครงการงานองค์กรกีฬาส่วนภูมิภาค ประจำปี 2546*. กรุงเทพฯ:
- กัลยา วานิชย์บัญชา และ จูตา วานิชย์บัญชา. (2558). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย. (2542). *พระราชบัญญัติการบริหารองค์กรศาสนาอิสลาม พ.ศ. 2540*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย.
- คดียา อาบูยีน. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคคลตามหลักพุทธธรรมของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคใต้ตอนบน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย).
- คะเนิงภรณ์ วงเวียน. (2555). *การพัฒนาพุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาเกาะเสม็ดจังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพุทธศาสตร์การพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- ชนิดารักษ์พลเมือง. (2535). *การวิจัยเทคนิคแบบเดลฟาย*. การวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษา, (ม.ท.ป.) 2535.
- เชษฐา อัจฉริยะเวโรจน์. (2554). *กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสถาบันการเงิน : กรณีศึกษาการสร้างแบรนด์ธนาคารทีสโก้จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระ, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ นิตยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทรงสนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซนกิจ เลิร์นนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด.
- ธาดา อักษรชื่น. (2557). *กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า*. (ดุษฎีนิพนธ์ระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- นงนุช สุระเสน. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์).
- นุรุดดิน สาริมิง และ พิเชษฐ เป็ยร์กลีน. (2542). *แนะนำสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี*. วิทยาลัยอิสลามศึกษา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- บุปผา ไชยแสง. (2557). การใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการพัสดุตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- ประภิต หงส์แสนชากรรม. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พิมพ์ชนก สังข์แก้ว และคณะ. (2558). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศตำบลแม่แฝก อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. รายงานผลการวิจัย, ศูนย์วิจัยทางเศรษฐกิจและพยากรณ์ทางการเกษตร, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พระมหาศิริชัย สิริบุญญาโณ (ศรีรัมย์). (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอปลายมาศจังหวัดบุรีรัมย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พระอำนวยการ หมอกมจและคณะ. (2556). กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือภาค4. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยภาคกลาง.
- มณีนรัตน์ ปราศจาก. (2558). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการดำเนินงานศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2559). ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2560-2562 (สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส). from <http://www.spbac.go.th./index.php>.
- รุ่งชัชดาพร เวระชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์กศ.ด. การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- วิเชียร วิทขอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ. อุดรธานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อิน โนกราฟฟิกส์.
- วรัชต์ มัชฌมบุรุษ. (2552). รูปแบบการบริหารจัดการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวสำหรับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารอุตสาหกรรมบริการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).

- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค 19. อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523, 6.
- สมเกียรติ คุรุ. (2551). *ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานท้องถิ่นเทศบาลเมื่อป่าทองจังหวัดภูเก็ต*. (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมชาย ดุรงค์เดช. (2542). *การประเมินผล โครงการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล. (สำเนา)
- สมปอง ดาบเพชร. (2551). *การบริหารจัดการรถบรรทุกเล็กตู้กึ่งตู้กึ่งกึ่ง กะตะ-กะรน ในเขตเทศบาลตำบลกะรน อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต*. (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- สุริยา หมายดี. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาศมรรณะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- สุวรรณ เมตมันกุล. (2549). *รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- สุวดี ทวีบุตร. (2540). *การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทมติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น = Needs assessment research*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจิตรา หงสตาตร์. (2556). *อนาคตภาพการบริหารวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในทศวรรษหน้า(พ.ศ. 2555-2564)*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยอิสลามศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2557). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)
- เสนาะ ดิยาว. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแกรมมี.
- อะหมัด อิบรอฮีม อนุชิน. (2553). *การบริหารจัดการในอิสลาม*. ไอคิว มีเดีย: สงขลา

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อับดุลหาดี อะละหมาด. (2556). *สภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารศูนย์การศึกษาอิสลาม
ประจำมัสยิด (ตาดีกา) ในจังหวัดสตูล*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,
วิทยาลัยอิสลามศึกษา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- Australian Sport Commission. (2004). *Planning in Sport*. Retrieved June 9, 2005, from
<http://www.auspot.gov.au/nso>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage (4th ed.)*.
Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bridges, F.J., & Roquemore, L.L. (2004). *Management for Athletic/Sport Administration:
Theory and Practice*. N.p. Decatur, GA: ESM Books.
- Carroll, S.J., & Gillen, D.J. (1987). *Are The classical management functions useful in describing
managerial work*. *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.
- Certo, C.S. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chappelet, J. L., & Bayle, E. (2005). *Strategic and performance management of Olympic
sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Delbecq, A.L., Van De Ven, A.H., & Gustafson, D.H. (1975). *Group Techniques for Program
Planning: a guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Glenview, Ill: Scott.
Foresman and Company.
- Dessler, G. (1985). *Organization theory: Integrating structure and behavior*. New Jersey:
Prentice Hall, Inc.
- Dessler, Gary. (1998). *Management : Leading people and organizations in the 21st ed.*
century. New Jersey : Prentice-Hall International.
- Dubrin, A.J. and R.D. Ireland. (1993). *Management Organization*. (2nd ed). Ohio South Western
College publishing.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems
perspective*. Scottsdale, AZ. California: Hol-Comp Hathaway.

- CIDA. 1997. *Strategic planning: A guide for Canadian NGOs*. In Collaboration with geniver and focus international. Retrieved from <http://www.focusintl.com/strategy/summary.htm>
- Drath, W.H., &Palus, C.J. (1994). *Making Common Sense : Leadership as Meaning Making in aCommunity of Practice*. Greenboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Dubrin, A.J.,&Ireland.(1993). *Management and organization (2nd ed.)*. Ohio: South Western Publishing Company.
- Fowles, J. (1978). *The Delphi technique: Handbook of future research*. London: GreenwoodPlace.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1992). *Applied strategic planning: An introduction*. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Griffin, R.W. (1999). *Management 6th ed*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hodgetts, R. M. (1990). *Management: Theory process and practice (5th ed.)*. New York: Harcourt Brace Javanovich.
- Kast, F. E., &Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systemand contingency approach*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Kast, F. E., &Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Kets de Varies, M. (1991). *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Kerr, J. L., & Slocum, J. W. (1987). *Managing corporate culture through reward systems*. Academy of Management Executive. Oxford: Pergamon Press.
- Kerr, M. (2001). *The Delphi process*. raranibids.org.Uk.
- Kotler, P., &Andreasen, A. R. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations (4th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koontz, H., &Wehrich, H. (1998). *Management (9th ed.)*. Singapore: McGraw Hill.
- Martorella, P. 1991. *Consensus building among social educators: A delphi study*. Theory and Research in Social Education, 19. Massachusetts : D.C. Health and Company.

- Miller, D. (1987). *The genesis of configuration*. Academy of Management Review. New York :
Mc Millan Publishing.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Murry, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting
qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4).
- _____ (1996). Management appraisal systems in community colleges: How good are they.
Community College Review, 20(1).
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions.
Academy of Management Review, 13(1).
- _____ (1993). Integrating leadership and strategic management in organizational
theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10(4).
- _____ (2000). *The Art and Science of Leadership*. (2nd ed.), Upper Saddle River,
NJ: Prentice Hall.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector
organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*.
New York : Free Press.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and
visionchampions*. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria,
VA: Miles River
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (1999). *Management (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and application (9th ed.)*. North America:
McGraw-Hill.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*.
Champaign, IL: Human Kinetics.
- Steers, R. M. (1997). *Organization effectiveness: Behavioral view*. Santa Monica: Calif
Goodyear.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management (5th ed.)*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. Hoboken: Fairford, GLO, United Kingdom.

Torrington, D., & Weightman, J. (1994). *Effective management people and organization*. New York: Prentice Hall.

Yasai-Ardekani, M. (1986). Structural adaptations to environments. *Academy of Management Review*, 11(1).

_____ (1989). Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure. *Academy of Management Journal*, 32(1).

Yuki, G. (1998). *Leadership in Organization (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Prince of Songkla University
Pattani Campus
ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายการผู้เชี่ยวชาญ

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พอิสมาแอ อาลี

ตำแหน่ง	กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาเดร์ สะอะ

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. ดร.อับดุลรอยะ บินเซ็ง

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ
สถานที่ทำงาน	สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำ
วิทยานิพนธ์



ที่ ศธ ๐๔๒๑.๖.๐๗/ก ๕๐๑

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๔๐๐๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อิสมาแอ อาลี

ด้วยนายอาทาหมัดอับดุลห์ ทะยิมะ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาลัทธิศูตริ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ขออนุมัติทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐) โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาจะประสานงานกับท่านด้วยตัวเองอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร สิจิตปัญญโชติ)
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ
โทร. ๐ ๗๒๓๓๓ ๑๓๒๐๔
โทรสาร ๐ ๗๒๓๓๓ ๒๒๓๒๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ หน่วยบัณฑิตศึกษา โทรศัทพ์ ๓๐๓๓๗
ที่ มอ ๔๐๔/๗๕๕ วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาณุ ศรีชะ

ด้วยนายอาหาหมัดอับลุห์ หะยีมะ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๘๖๐๒๒๐๖๓๙ นักศึกษา
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ขออนุมัติทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ยุทธศาสตร์การ
บริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า
(พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๗๐) โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
พิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาจะประสานงานกับท่านด้วยตัวเองอีกครั้ง

จึงเวียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(ดร.วรรณกร สิริพิชญ์โชติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา



ที่ ศธ ๐๕๑๑.๒.๐๑๗๓ ๕๑๑

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๕๐๐๐

(พิเศษ) พฤษภาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์อับดุลรอยะ บินเซ็ง

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ ทะยิมะ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๘๒๐๒๒๐๖๑๗ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ขออนุมัติทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐) โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาจะประสานงานกับท่านด้วยตัวเองอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรณรร ลิชิตปัญญโชติ)
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ
โทร. ๐ ๗๖๓๓๓ ๑๓๖๕
โทรสาร ๐ ๗๖๓๓๓ ๒๒๓๒

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๓/ว ๕๕๓



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๕๐๐๐

๑๗ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์เจ๊ะเลาะ แหมท

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาลัทธิสุตรศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากท่าน โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญาชาติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทร. ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๔

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓ ๒๒๓๒



บันทึกข้อความ

สำนักงาน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ หน่วยบัณฑิตศึกษา โทรศัพท์ ๓๐๓๗
ที่ มอ ๕๐๔/๙๙๐ วันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัมฤกษ์ อัญญา

ด้วยนายอาหาหมัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหาหมัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากท่าน โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

อรรถพร

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญาโชติ)
รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๓๗ ๕๕/๒



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ภูมิศักดิ์ ยามิรุเต็ง

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากท่าน โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญโชติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทร. ๐ ๗๓๓๓๓ ๑๓๐๔

โทรสาร ๐ ๗๓๓๓๑ ๒๒๓๒

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๓/ว ๕๙๕



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๕๐๐๐

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาลัทธิสุตฺรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการบริหารสำนักงานอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส และอิหม่าม โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จะขอบคุณยิ่ง ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานงานด้วยตัวเองอีกครั้ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญาโชติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทร. ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๔

โทรสาร ๐ ๗๓๓๑ ๒๒๓๒



ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๓/ก ๕๙๒

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๕๐๐๐

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการบริหารสำนักงานอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส และอิหม่าม โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จะขอบคุณยิ่ง ทั้งนี้ นักศึกษาจะประสานงานด้วยตัวเองอีกครั้ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญาโชติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทร. ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๔

โทรสาร ๐ ๗๓๓๑ ๒๒๓๒

ที่ ศธ ๐๕๒๑.๒.๐๗/ก ๕๙๕



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี ๙๔๐๐๐

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา

ด้วยนายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ รหัสประจำตัว ๕๘๒๐๒๒๐๖๓๗ นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๗๐)” โดยมี ดร.ประจวบ ทองศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ขออนุญาตให้ นายอาหามัดอับดุลห์ หะยีมะ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการบริหารสำนักงานอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส และอิหม่าม โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จะขอบคุณยิ่ง หวังว่านักศึกษาจะประสานงานด้วยตัวเองอีกครั้ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วรรณกร ลิขิตปัญญาโชติ)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

สำนักงานเลขานุการคณะ

โทร. ๐ ๗๓๓๓ ๑๓๐๔

โทรสาร ๐ ๗๓๓๑ ๒๒๓๒

Prince of Songkla University

ภาคผนวก ง

ผลพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน กองบริการการศึกษาวิทยาเขตปัตตานี โทร. ๒๔๔๑

ที่ มอ ๐๐๑.๐๒/๒๕๕

วันที่ ๒๗/ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ผลการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นายอาหาหมัดอัคคูลห์ หะยีมะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ตามที่ท่านได้ยื่นเอกสารเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) (The Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027))(เลขที่โครงการ REC Number :psu.pn.๒-๐๑๒/๖๑) นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และการศึกษาประจำวิทยาเขตปัตตานี ได้พิจารณาแล้ว มีมติรับรองโครงการวิจัยของท่าน แบบเร่งรัด และขอส่งหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนิรา ลิลาเกรียงศักดิ์)
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาเขตปัตตานี

สำเนาเรียน

1. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตปัตตานี



Pn2-C2/1.0

Certificate of Approval
The Research Ethics Committee for Humanities, Social Sciences and Education
Prince of Songkla University, Pattani Campus

REC Number : psu.pn.2-012/61

ชื่อโครงการ : ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570)

Project titled : The Administration Strategies of Islamic Provincial Council in the Three Southern Border Provinces during the Next Decade (2018-2027)

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นายอาหามัดอับดุล หะยีมะ ,

Principle Investigator : Mr. Ahamad-abdul Hayeema

หน่วยงานที่สังกัด : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

Affiliation of PI : Faculty of Humanities and Social Sciences

co-investigators :

Review Method : Expedited

Documents acceptances :

1. Submission Form
2. Self-Assessment Form
3. Information sheet for research participant
4. Research Project
5. Research tool

have been reviewed by the Human Research Ethics Committee in full compliance with the Declaration of Helsinki and the Belmont Report. Please submit the report at least once annually or submit the final report if finished.

T. Kaenin

Assoc. Prof. Dr. Theeraphong Kaenin
Chairman of Human Research Ethics Committee

Date of approval : 20 June 2018

Date of expiration : 20 June 2019

ภาคผนวก จ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

Prince of Songkla University
Pattani Campus

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงาน
ของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัด
ชายแดนภาคใต้
ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากท่านในครั้งนี้อาจจะเก็บเป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านโดยจะนำผลมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
4. การตอบแบบสอบถามของท่านเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดจะทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้

นายอาหาหมัดอับดุลหะยีมะ

นักศึกษาปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบสอบถาม

วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัด

ชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านโดย
เขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวของท่าน

1. อายุ

อายุ 20-29 ปี

อายุ 30-39 ปี

อายุ 40-49 ปี

อายุ 50-59 ปี

อายุ 60 ปี ขึ้นไป

2. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

อื่นๆ (โปรด

ระบุ).....

3. ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรรมการอิสลามประจำจังหวัด

เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ประคณกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

รองประคณกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย

ประธานชมรมอหฺมั่มประจำจังหวัด

นักวิชาการ และนักวิจัย

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ประสบการณ์ในการการทำงานในสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี

มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี

มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี

มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 - 20 ปี

มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2561-2570) ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

องค์การบริหารของท่านมีสภาพการใช้วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในระดับใด โปรดพิจารณาคำตอบที่ตรงกับข้อเท็จจริง โดยเลือกคำตอบจากหมายเลขที่แสดงความหมายต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ระดับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ น้อย
- 3 หมายถึง ระดับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ ปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ มาก
- 5 หมายถึง ระดับสภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ มากที่สุด

ข้อ ที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ	ระดับสภาพสภาพและ ปัญหาและการพัฒนา ยุทธศาสตร์				
		5	4	3	2	1
การเตรียมการวางแผน						
1	สำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนา ยุทธศาสตร์การบริหารงานฯ					
2	มีการประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อแสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อ พัฒนาการบริหารงานของสำนักงาน					
3	บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและความต้องการของ ท้องถิ่น					
4	มีระบบการรวบรวมข้อมูล สถิติและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการ วางแผน					

ข้อ ที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ	ระดับสภาพสภาพและ ปัญหาและการพัฒนา ยุทธศาสตร์				
		5	4	3	2	1
5	มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ในการวางแผน					
6	มีการตรวจสอบข้อมูล สถิติและสารสนเทศให้ถูกต้องทันสมัย และเพียงพอก่อนนำมาใช้ในการวางแผน					
7	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการวางแผน					
8	มีการวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายหน่วยเหนือและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง					
9	มีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบโครงสร้าง วิธีการ และปฏิทินปฏิบัติงาน					
10	ให้การอบรมแก่กรรมการ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน					
การจัดทำแผน						
11	กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจนสามารถปฏิบัติได้					
12	กำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทางในอนาคตและ ขอบเขตการปฏิบัติงานของสำนักงาน					
13	กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน					
14	กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของ ท้องถิ่น					
15	มีมาตรการหรือยุทธศาสตร์ที่จะช่วยทำให้แผนบริหารงานของ สำนักงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
16	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของ สำนักงานกับสภาพความจำเป็นของสำนักงาน					

ข้อ ที่	การจัดทำแผน	ระดับสภาพสภาพและ ปัญหาและการพัฒนา ยุทธศาสตร์				
		5	4	3	2	1
17	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการบริหารงานของ สำนักงานสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง					
18	มีการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของโครงการ					
19	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ					
20	มีการจัดทำปฏิทินการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล ปฏิบัติงาน					
21	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า					
การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ						
22	มีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ					
23	มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทำงานเป็นทีม					
24	การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรวดเร็ว เพียงพอและเหมาะสม					
25	การประสานงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้					
26	การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลการงานเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง					
27	มีการปรึกษาหารือร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน					
28	มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	ระดับสภาพสภาพและ ปัญหาและการพัฒนา ยุทธศาสตร์				
		5	4	3	2	1
29	การมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน					
30	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการ					
31	ผู้รับผิดชอบการประเมินผลมีความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลในโครงการที่ประเมิน					
32	วิธีการประเมินมีความหลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้					
33	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมวัตถุประสงค์					
34	มีการกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน					
35	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
36	มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
37	นำผลการประเมินมาเผยแพร่หรือแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ					
38	นำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสำนักงาน					
การปรับปรุงแผน						
39	เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับปรุงแผน					
40	มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
41	ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	การปรับปรุงแผน	ระดับสภาพสภาพและ ปัญหาและการพัฒนา ยุทธศาสตร์				
		5	4	3	2	1
42	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผนหรือการจัดทำแผนใหม่					
43	นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงแผน					
44	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนการบริหารงานของสำนักงาน					

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ฉ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

Prince of Songkla University
Pattani Campus

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) โดยการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยแบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล (ผู้ให้สัมภาษณ์).....
 อายุ.....ปี ภูมิลำเนาบ้านเลขที่..... หมู่ที่.....ตำบล.....
 อำเภอ.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....เบอร์โทร.....
 อาชีพ.....
 วุฒิกการศึกษา.....

ชื่อ - สกุล (ผู้สัมภาษณ์).....
 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้

นายอาหาหมัดอับดุลห์ หะยีมะ

นักศึกษาปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานวางแผนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของ
สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ.
2561-2570) ในประเด็นต่อไปนี้

ด้านการเตรียมการวางแผน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

ด้านการจัดทำแผน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....
.....

ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....
.....

ด้านการปรับปรุงแผน

ปัญหาที่สำคัญ คือ.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ คือ.....

.....

.....

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นการดำเนินงานวางแผนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ในประเด็นต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าการดำเนินงานวางแผนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการดำเนินงานวางแผนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามีปัจจัย/องค์ประกอบใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวางแผนการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ผลการตรวจหาค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(Item Objective Index: IOC)

ข้อที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารงานฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
การเตรียมการวางแผน						
1	สำนักงานของท่านมีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานฯ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
2	มีการประชุมคณะกรรมการ คณะทำงานเพื่อ แสดงความคิดเห็น และร่วมกันกำหนดแนว ทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา การบริหารงานของสำนักงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
3	บุคลากรในสำนักงานมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพและปัญหา และความต้อง การของสำนักงานก่อนการจัดทำแผน	+1	-1	+3	0.33	ไม่ สอดคล้อง
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและ ความต้องการของท้องถิ่น	0	+1	+1	0.66	สอดคล้อง
5	มีระบบการรวบรวมข้อมูล สถิติและ สารสนเทศที่จำเป็นต่อการวางแผน	0	+1	+1	0.66	สอดคล้อง
6	มีการนำผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาใช้ ในการวางแผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
7	มีการตรวจสอบข้อมูล สถิติและสารสนเทศให้ ถูกต้องทันสมัยและเพียงพอก่อนนำมาใช้ ในการวางแผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
8	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยใน การวางแผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารงานฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
9	มีการวิเคราะห์ข้อมูลนโยบายหน่วยเหนือและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
10	มีการเตรียมการล่วงหน้าในด้านการจัดระบบโครง สร้าง วิธีการและปฏิทินปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
11	ให้การอบรมแก่กรรมการ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การจัดทำแผน						
12	กำหนดวิสัยทัศน์ของสำนักงานอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
13	กำหนดภารกิจของสำนักงาน บ่งบอกทิศทาง ในอนาคตและขอบเขตการปฏิบัติงานของ สำนักงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
14	กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
15	กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาพ ความต้องการของท้องถิ่น	+1	0	+1	0.66	สอดคล้อง
16	มีมาตรการหรือยุทธศาสตร์ที่จะช่วยทำให้ แผนบริหารงานของสำนักงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
17	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการ บริหารงานของสำนักงานกับสภาพความ จำเป็นของสำนักงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารงานฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
18	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการ บริหารงานของสำนักงานสอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยเหนือและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
19	มีการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น ของโครงการ	+1	0	+1	0.66	สอดคล้อง
20	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ	+1	0	+1	0.66	สอดคล้อง
21	มีการจัดทำปฏิทินการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผลปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
22	มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล่วงหน้า	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ						
23	มีการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ วิธีการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
24	มีการมอบหมายงานเป็นระบบ และชัดเจน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
25	การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติ งานรวดเร็วเพียงพอและเหมาะสม	+1	0	+1	0.66	สอดคล้อง
26	การประสานงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	+1	0	+1	0.66	สอดคล้อง
27	การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล การงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารงานฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
28	มีการปรึกษาหารือร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องเพื่อ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
29	มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาช่วยใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
30	การมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน	0	+1	+1	0.66	สอดคล้อง
31	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการประเมินผล การปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
32	ผู้รับผิดชอบการประเมินผลมีความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลในโครงการที่ประเมิน	0	+1	+1	0.66	สอดคล้อง
33	วิธีการประเมินมีความหลากหลายสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้	0	+1	+1	0.66	สอดคล้อง
34	เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครอบคลุม วัตถุประสงค์	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
35	มีการกำหนดเกณฑ์หรือดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ของงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
36	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
37	มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
38	นำผลการประเมินมาเผยแพร่หรือแจ้งให้ผู้ ปฏิบัติงานทราบ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
39	นำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการพัฒนาสำนักงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ข้อที่	สภาพและปัญหาและการพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารงานฯ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			ค่า IOC	สรุปความ สอดคล้อง
		1	2	3		
	การปรับปรุงแผน					
40	เห็นความสำคัญและความจำเป็นใน การปรับปรุงแผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
41	มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ พันธกิจและ วัตถุประสงค์ของแผนให้ทันสมัยอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
42	ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงแผนให้ สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
43	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแผน หรือการจัดทำแผนใหม่	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
44	นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุง แผน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง
45	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง แผนการบริหารงานของสำนักงาน	+1	+1	+1	1	สอดคล้อง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด

ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2561-2570)

- | | |
|--------------------------------|------|
| 1. ด้านการเตรียมการวางแผน | 0.84 |
| 2. ด้านการจัดทำแผน | 0.99 |
| 3. ด้านการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ | 0.90 |
| 4. ด้านการปรับปรุงแผน | 1.00 |

ภาคผนวก ซ

รายนามผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ข้อมูลหลัก

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

รายนามผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ข้อมูลหลัก

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน	วิธีการให้ข้อมูล		วันที่ สัมภาษณ์
			สนทนา กลุ่ม	สัมภาษณ์	
พื้นที่จังหวัดนราธิวาส					
1	นายซาฟิอี เจ๊ะเกาะ	ประธาน สนง.กศจ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
2	นายมามะซุดี วาแม	รองประธาน สนง.กศจ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
3	นายควนคองเกาะ ควนกะจิ	รองประธาน สนง.กศจ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
4	นายหะยีอับดุลรอซัค อาลี	เลขานุการ สนง.กศจ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
5	นายสุไฮมี มะกะ	ผู้ช่วยเลขานุการ สนง.กศจ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
6	นายอับดุลอาซิซ เจ๊ะมามะ	กรรมการกลางฯ สนง.กอท.กรุงเทพฯ	/	/	12 มิ.ย. 2561
7	นายรุสดีย์ โดฮาร์	ประธาน ชมรมอิหม่าม จ.นราธิวาส	/	/	12 มิ.ย. 2561
8	ศส.เจ๊ะเหล๊ะ แขกพงษ์	ผู้อำนวยการสถาบันอิสลาม ม.นราธิวาสราชนครินทร์	/	/	14 มิ.ย. 2561
พื้นที่จังหวัดยะลา					
9	ดร.อิสมาแอ ฮารี	ประธาน สนง.กศจ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
10	นายรุสดี บาเกาะ	รองประธาน สนง.กศจ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561

11	นายอายุ ใจะเต๊ะ	รองประธาน สนง.กศจ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
12	นายเวคาโอ๊ะ สาละ	เลขานุการ สนง.กศจ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
13	นายอาเซ็ง สาละ	เลขานุการ สนง.กศจ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
14	นายมะซอและ วาเค็ง	กรรมการกลางฯ สนง.กอท.กรุงเทพฯ	/	/	11 มิ.ย. 2561
15	นายอับดุลอาชิ กาเบ	ประธาน ชมรมอิหม่าม จ.ยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
16	ดร.กุ่มจดี ขามิรุเค็ง	อาจารย์ประจำ ม.ราชภัฏยะลา	/	/	11 มิ.ย. 2561
พื้นที่จังหวัดยะลา					
17	ดร.แวค็อราแมะ มะมิงจิ	ประธาน สนง.กศจ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
18	นายมุหัมมัดเพาซี ดอเลาะ	รองประธาน สนง.กศจ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
19	นายมะมุง สาละ	รองประธาน สนง.กศจ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
20	นายซอลาสุดดิน หะย็ูโซะ	เลขานุการ สนง.กศจ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
21	นายอิสมาแอล แวกะจิ	กรรมการ สนง.กศจ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
22	นายอูมา มะะ	กรรมการกลางฯ สนง.กอท.กรุงเทพฯ	/	/	10 มิ.ย. 2561

23	นายมุฮัมมัด หะยีเวซอหะเซ	ประธาน ชมรมอิหม่าม จ.ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561
24	รศ.อับดุลเลาะ อับรู่	อาจารย์ประจำ ม.สงขลานครินทร์ ปัตตานี	/	/	10 มิ.ย. 2561

Prince of Songkla University
Pattani Campus

Prince of Songkla University
Pattani Campus
ภาคผนวก ฅ
ประมวลภาพการสัมมนาเชิงลึก



ภาพที่ 1 ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 2 ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี



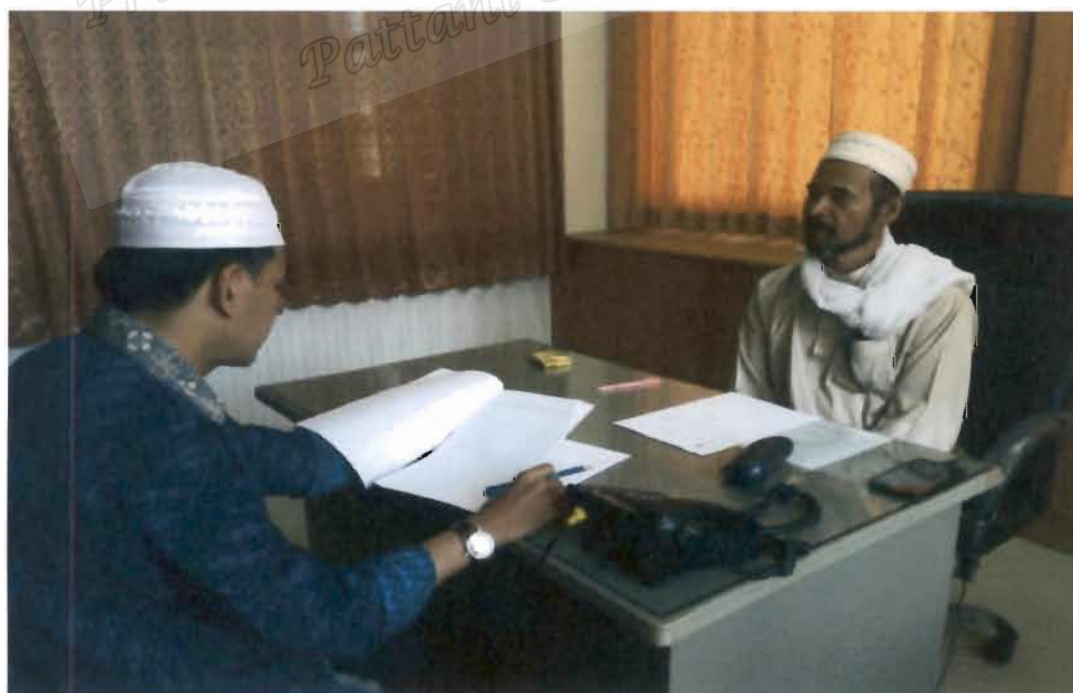
ภาพที่ 3 ประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนครราชสีมา



ภาพที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา มหาวิทยาลัยนครราชสีมาชนครินทร์



ภาพที่ 5 อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



ภาพที่ 6 อาจารย์วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี



ภาพที่ 7 ประธานชมรมอิหม่ามจังหวัดยะลา



ภาพที่ 8 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 9 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 10 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้แทนจังหวัดปัตตานี



ภาพที่ 11 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี



ภาพที่ 12 ประธานชมรมอิหม่ามจังหวัดปัตตานี



ภาพที่ 13 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี



ภาพที่ 14 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 15 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้แทนจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 16 เลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 17 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 18 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 19 ประธานชมรมอิหม่ามจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 20 รองเลขานุการคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 21 รองประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 22 กรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้แทนจังหวัดยะลา

ผนวก ๓

Focus Groups เพื่อสรุปกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลาม
ประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (2561-2570)

Focus Groups เพื่อสรุปกลยุทธ์การบริหารงานเครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำ
จังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (2561-2570)



ภาพที่ 23 สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดนราธิวาส



ภาพที่ 24 สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดยะลา



ภาพที่ 25 สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานี

Prince of Songkhro University
Pattani Campus

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายอาหาหมัดอับดุลห์ หะยีมะ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5820220637

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	สถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอาหรับ)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี	2539
Master of Arts Aligar Muslim University (Political Science)		2542
ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การจัดการและประเมินผลโครงการ)	สถาบันราชภัฏยะลา	2545
ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู)	มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	2551
ประกาศนียบัตรบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	2553

ทุนการศึกษา (ที่ได้รับในระหว่างการศึกษา)

ทุนผู้เฒ่าศาสนาเพื่อการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

รองประธานคณะกรรมการอิสลาม	สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด จังหวัดนราธิวาส
เลขานุการชมรมอิหม่ามอำเภอเรือเสาะ อิหม่าม	ชมรมอิหม่ามอำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส มัสยิดคารูสามัม บ้านสาวอ ตำบลสาวอ อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส
ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ	โรงเรียนคารูลอันวาร ตำบลสาวอ อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

ประธานมูลนิธิคารุลมุกตารุ

มูลนิธิคารุลมุกตารุ หมู่ที่ 6 ตำบลสาวอ

อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

อาสาสมัครคุมประพฤติ

กระทรวงยุติธรรม

ที่ปรึกษาคณะอำนวยการควบคุมผู้ติธรรม

กองอำนวยการรักษาความสงบภายใน

ภาค 4 ส่วนหน้า

การตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงาน

อาหาหมัดอับดุลห์ หะยีมะ และประจวบ ทองศรี “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” ในวันพฤหัสบดีที่ 21 มิถุนายน 2561 “การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในยุค Thailand 4.0” ในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 7 ณ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ นราธิวาส