

บทบาทภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21

The Role of Leadership and Strategic Management in the 21st Century

กฤษณา พรหมชาติ¹
Krisana Promchart
สุวิทย์ ศรีโหม²
Suwit Srimai

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแห่งยุคการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องประสบกับสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง ทำให้ผู้นำต้องมีมุมมองที่กว้างไกล มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีบทบาทเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรควบคู่ไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ บทความปริทัศน์นี้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในฐานะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ที่มีบทบาทต่อผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำให้บริการ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ศตวรรษที่ 21

Abstract

Leadership in the time period of the 21st century is facing a challenge in leading an organization to success in extremely competitive conditions. The leader needs to manage organizational transformation with broad views. The changing role of leadership is the best mechanism for organization together with the managing strategy. This paper describes leadership styles as a driving force of strategic management to be effective implementation. There are three stages of strategic management process as following: strategic formulation, strategic implementation, and strategic controls. These will also affect the 4 roles of leadership namely; transformational leadership, transactional leadership, servant leadership, and strategic leadership.

Keywords: Leadership, Strategic Management, the 21st Century

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์
Faculty of Management Sciences, Princess of Naradhiwas University
E-mail: krisana_pnu@hotmail.com

² คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Faculty of Liberal Arts and Management Sciences, Prince of Songkla University, Surat Thani Campus
E-mail: suwitster@gmail.com

บทนำ

สังคมไทยเปลี่ยนแปลงตามบริบทของกระแสโลก โดยในปัจจุบันสังคมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งโลกไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ มีแนวโน้มเป็นสังคมอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบในเชิงธุรกิจการค้ามากขึ้น (Martin, 2010) โดยในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะขยายตัวทางเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มีการสร้างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกแบบใหม่ เป็นการแข่งขันของสังคมโลกโดยที่ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายถูกดึงเข้าสู่เวทีแห่งการแข่งขัน มีเศรษฐกิจแบบสารสนเทศเป็นฐานทั่วโลก เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีฝีมือสูงจำนวนมาก และองค์กรต้องมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนควบคู่ไปกับบทบาทของผู้นำ (Chattananon, 2009) ดังนั้น ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีมุมมองกว้างไกลและมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องพบกับสิ่งที่ท้าทายความสามารถในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง (Drucker, 2001) ต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสโดยทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และวิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้าสู่สังคมและอุตสาหกรรม ต้องบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งรูปแบบการบริหารบางอย่างอาจไม่เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ดังนั้น การบริหารอาจไม่มีประโยชน์ ไม่เป็นจริงหรือไม่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรเดิม ทำให้ผู้นำไม่เพียงแต่ต้องบริหารคนเท่านั้น แต่ต้องบริหารงานซึ่งเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางให้คนและองค์กรบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย

ผู้นำมีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการบริหารองค์กร เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุผลสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร (Pannasil, 2015) ผู้นำช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้นำจึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร สามารถมองเห็นภาพรวมในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่มี

ความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร (Vitayaudom, 2010) ช่วยให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน และทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีมุมมองกว้างไกล ชอบความท้าทายและกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์มากขึ้น เข้าใจองค์กรรูปแบบใหม่จากมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของทุกกลไกในองค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ ต้องมีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมงานได้ดี และต้องมีทักษะเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่างๆ ขององค์กร (Pannasil, 2015) ทั้งนี้ผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญถือเป็นหัวใจของการบริหาร เป็นผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้จากความร่วมมือของผู้อื่น มีหน้าที่ประสานงานเพื่อนำไปสู่จุดหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีที่จะเป็นผู้ตาม โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมี “ภาวะผู้นำ” (leadership) (Jongwisian, 2013) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

บทความนี้ จึงนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำที่หลากหลายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากผู้นำที่มีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้านนี้มีบทบาทต่อผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคตต่อไป

รูปแบบของภาวะผู้นำ

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง การเป็นผู้นำต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวสู่ภาวะผู้นำที่ดีมีความสามารถ แสดงถึงพลังและความกระตือรือร้น เพื่อนำไปสู่การเผชิญและแก้ไขปัญหาที่จะตามมาอย่างเหมาะสมต่อการเรียนรู้ในศตวรรษใหม่นี้ (Jongwisian, 2013) ผู้นำจึงเป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ดังนั้น ผู้นำในยุคนี้ต้องเริ่มต้นจากความศรัทธาที่นำไปสู่ความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่ทำให้การร่วมมือกันในองค์กรสำเร็จได้ (Chattananon, 2009) นอกจากนี้ ผู้นำยังเริ่มจากความคิดที่ต้องทำให้ผู้อื่นยอมรับ

และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมให้ส่งผลในเชิงบวกและทันสมัย และก้าวสู่ยุคเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ในการนี้ Kananurak (2011) กล่าวว่า ผู้นำต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต และบริหารจัดการเชิงรุกโดยใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและทักษะมาแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ จึงจะนำองค์กรและบุคลากรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยพฤติกรรมหรือการกระทำหลายประการของผู้นำ เช่น พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กร การบริหารจัดการ การสนับสนุน รวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง Yukl (2010) ได้ศึกษาทฤษฎี งานวิจัยและแนวทางการนำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แล้วสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำ และแนวคิดของ Jongwisani (2013) กล่าวว่า นอกจากจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารในระดับต่างๆ หรือผู้นำในกลุ่มต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวทางดังนี้ (1) สร้างให้คนในองค์กรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญจำเป็นและเร่งด่วน (2) สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง (3) ระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (4) การสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (5) ใช้ข้อบังคับด้านภาระงานทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (6) เพิ่มตำแหน่งที่สำคัญให้กับผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (7) ให้อำนาจผู้ที่มีความสามารถที่จะช่วยในการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (8) สร้างความตื่นตัวและใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ที่มีผลกระทบต่องาน (9) เตรียมคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (10) ช่วยเหลือให้คนสามารถเผชิญกับความเครียดและความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง (11) ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในระยะแรกเพื่อสร้างความมั่นใจ (12) ตรวจสอบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงและมีการปรับปรุงเมื่อมีความจำเป็น (13) ให้ข้อมูลกับบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง และ (14) แสดงให้เห็นถึงการมองในแง่ดีและสร้างความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ผลการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำที่นิยมใช้อธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) (Bass, 1985, as cited in Jongwisani, 2013) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Jongwisani, 2013) อีกทั้งเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับการจูงใจในสิ่งที่ไม่ดีตัวตน เช่น การได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และมีความสำเร็จสูงสุด เป็นต้น (Yavirat, 2013) เน้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหลัก โดยมีลักษณะผู้นำ 4 ประการ (Jongwisani, 2013) ดังนี้

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (role model) สำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำลักษณะนี้จึงต้องรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามภาระหน้าที่ขององค์กร

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมและทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาและหาคำตอบของปัญหา ซึ่งผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ โดยผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) (Bass, 1985, as cited in Jongwisana, 2013) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม เน้นประเมินผลการดำเนินงานเป็นหลัก ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีการจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีลักษณะผู้นำ 3 ประการ (Jongwisana, 2013) ดังนี้

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) คือ การปฏิสัมพันธ์ของผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนและให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามตามสมควร

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) คือ ผู้นำจะสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P) คือ ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะเข้าไปดูแลเมื่อผลการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน

3) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (servant leadership) (Greenleaf, 1970, as cited in Jongwisana, 2013) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีพฤติกรรมการให้บริการเพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มองเห็นการณ์ไกลและมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นมารับใช้ตน มีแนวคิดพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีพฤติกรรมประกอบด้วยคุณธรรม และการดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน (Jongwisana, 2013)

ภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของ Yukl (2010) กล่าวว่า เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นและสนับสนุนความสัมพันธ์แบบไว้วางใจและร่วมมือกัน โดยมีพฤติกรรมดังนี้ (1) ความซื่อสัตย์ มีการสื่อสารเปิดเผย มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมที่สนับสนุนอยู่ (2) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มใจ (3) ความสุภาพถ่อมตน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ ไม่โอ้อวดว่าเป็นความสำเร็จของตนเอง แต่เน้นว่าเป็นความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมของผู้อื่น (4) การเอาใจเขามาใส่ใจเราและการเอื้อยา ช่วยผู้อื่นในการรับมือกับความเครียดทางอารมณ์ (5) การเติบโตของบุคคล ส่งเสริมและช่วยเหลือในการพัฒนาความมั่นใจและความสามารถส่วนบุคคล ช่วยเอื้อให้มีโอกาสในการเรียนรู้ (6) ความถูกต้องและความยุติธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม และ (7) การให้อำนาจหรือการเพิ่มพลังอำนาจ มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับการตัดสินใจให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้หรือแบ่งปันข้อมูล ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมีบทบาทสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Yavirat (2013) ที่กล่าวว่า ผู้นำทำหน้าที่เป็นเหมือนที่ปรึกษา รับฟังปัญหาเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข มองการณ์ไกล มีความคิดไกลไปในอนาคต สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ความพยายามของตนในการทำนาย คาดคะเน ตัดสินใจ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีความคิดเชิงกลยุทธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่สร้างความเติบโตสำหรับอนาคต เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นการปรับตัวขององค์กรการเรียนรู้และต่อสู้กับสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความสามารถของภาวะผู้นำลักษณะนี้ต้องเผชิญกับโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ขององค์กร ส่งผลให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ (Sansuk, 2014) สอดคล้องกับ Adair (2010) ที่กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์กร โดยมีลักษณะผู้นำดังนี้

- ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT) รวมถึงการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร

ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

- ผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อย่างมีศักยภาพ

- ผู้นำต้องสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายใต้อสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่ไม่แน่นอน

- ผู้นำต้องมีความสามารถค้นคว้าและตั้งสมมติฐาน เพื่อทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จนทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Vera & Crossan, 2004) ต้องรับผิดชอบต่อการกำหนดและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างความเป็นผู้นำ เทคโนโลยีขององค์กรและการมุ่งใจ ต่อพนักงานเพื่อให้กระทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง บทบาทของผู้นำเป็นทั้งการออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร และปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Nahavandi & Malekzadeh, 1993) ส่วนแนวคิดของ Suwanratchapoo (2013) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Yavirat (2013) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเน้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ครบทุกด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์

โลกมีการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำต้องปรับบทบาทให้ สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่ยุ่ยากซับซ้อน ต้องพัฒนาตนเอง ให้รู้เท่าทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี (Drucker, 2001) การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็น หลักการบริหารที่สำคัญทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทาง แนวทางในการปฏิบัติและติดตามประเมินผลได้อย่างชัดเจน (Decharin, 2006) สอดคล้องกับ Hart (1992) ที่กล่าวว่า กรอบแนวคิดการบูรณาการกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ คำสั่ง สัญลักษณ์ การมีเหตุผล การดำเนินการ และการทำให้เกิดผลลัพธ์ ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ อธิบายว่า ผู้ประกอบการจะมีรูปแบบการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ในการดำเนิน

ธุรกิจโดยใช้คำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง และกำหนดพฤติกรรม ที่ต้องการโดยกลยุทธ์สั่งการจากบนลงล่างเพื่อกำกับการ ดำเนินงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่ เป็นการ ดำเนินการในลักษณะต่อเนื่อง และกระบวนการอาจมีความ ซับซ้อน เนื่องจากองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจ ในขณะที่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตลอด เวลา ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความยุ่งยากมากขึ้น (Kaewjomnong, 2012) ดังนั้น องค์กรควรนำการจัดการ เชิงกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จโดยมีกระบวนการจัดการ กลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nahavandi & Malekzadeh (1993) ที่กล่าวว่า กรอบแนวคิด การบูรณาการบทบาทของผู้นำกับการจัดการกลยุทธ์มี 3 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ดังนั้น องค์กรธุรกิจต้องมี กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนนำ องค์กรไปสู่ความสำเร็จ

การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นการ พัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยอาศัยข้อมูลโอกาสและ อุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดให้เหมาะ- สมกับองค์กร ต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึง จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้โดยใช้ความได้เปรียบในการ แข่งขันขององค์กรเป็นปัจจัยกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ (Kaewjomnong, 2012) สอดคล้องกับการกำหนด กลยุทธ์ตามแนวคิดของ Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) ที่มีขั้นตอนดังนี้ (1) ตั้งเป้าหมาย (objective setting) (2) วิเคราะห์สถานการณ์ (analysis) (3) ประเมินข้อมูลที่ได้ (evaluation) (4) ดำเนินการสร้างแผน (operationalization) และ (5) จัดช่วงเวลาดำเนินการจริง (scheduling)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็น การนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ มีการพิจารณา และเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์ (Kaewjomnong, 2012) รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน อีกทั้งเป็นกระบวนการ

เปลี่ยนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แล้วแปลงออกเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย (Vitayaudom, 2010) ดังนั้นกลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนจากการตัดสินใจ และพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ ระบบการให้รางวัล ระบบข้อมูล วัฒนธรรมองค์กร (Vitayaudom, 2010) สอดคล้องกับ Neilson, Martin, & Powers (2008) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการกระทำกิจกรรมหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งผู้นำยังสามารถนำสิทธิในการตัดสินใจ ข้อมูล โครงสร้าง และสิ่งจูงใจ มาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การควบคุมกลยุทธ์ (strategy control) เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันเวลาที่ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในการนี้กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ (Rompho, 2014) ดังนี้ (1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ (2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้นำมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง และ (3) ได้รับข้อมูลทันเวลา เพราะข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจ หากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลว ซึ่งปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน (Decharin, 2006) ดังนั้น ผู้นำควรใช้ระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (balanced scorecard) และกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (benchmarking) (Kaplan & Norton, 2007; Neely, Gregory, & Platts, 1995) มาช่วยในการวัดผลการดำเนินงานและประเมินการทำงานขององค์กร รวมถึงช่วยในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรให้

เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่วนแนวคิดของ Rompho (2014) กล่าวว่า บทบาทผู้นำกับการวัดผลการดำเนินงานมีดังนี้ (1) ช่วยในการควบคุมการทำงานของพนักงาน (2) ช่วยให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบ (3) ช่วยให้องค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์องค์กร (4) ช่วยให้ผู้นำเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร (5) ช่วยให้ทราบถึงความสามารถของกระบวนการ (6) ช่วยในการเพิ่มผลิตภาพและคุณภาพของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ (7) ช่วยให้ผู้นำมีส่วนทรัพยากรได้อย่างถูกต้องตามความจำเป็น (8) ช่วยในการวางแผนและพยากรณ์การดำเนินงานในอนาคต (9) ช่วยให้ผู้นำกระจายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น (10) ช่วยให้ผู้นำอธิบายถึงผลการดำเนินงานของตนได้อย่างชัดเจน และ (11) ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนั้น แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานยังสอดคล้องกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานองค์กรของ Franco-Santos et al. (2007) กล่าวว่า ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย (1) การเลือกและการออกแบบตัววัดผล (2) การเก็บข้อมูลและการจัดการข้อมูล (3) การบริหารจัดการข้อมูล (4) การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล และ (5) การตรวจสอบระบบ

ผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้นำมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นผู้คาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต มีการวางแผนและการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กรโดยรวมที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเน้นสร้างกลยุทธ์องค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้นำควรมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่กว้างไกล มีความสามารถในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมองการณ์ไกล มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Vitayaudom, 2010) ภาวะผู้นำกับการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานขององค์กร (Kotter, 1996, as cited in Jongwisarn, 2013) มีลักษณะดังนี้ (1) การกำหนดทิศทาง (providing direction) เน้นเรื่อง

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและให้บรรลุวิสัยทัศน์ เน้นภาพกว้างและเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว (2) การปรับทิศทางที่เกี่ยวกับพนักงาน (aligning employees) เน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการกำหนดค่านิยมหลักเป็นแนวปฏิบัติที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ทั้งผู้นำและผู้ตามจะเป็นผู้คิดวางแผนและเป็นผู้ปฏิบัติรวมถึงเป็นผู้นำตนเอง ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมสื่อสารและให้การสนับสนุนกับการพัฒนาพนักงาน (3) การสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) เน้นสร้างแรงจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น ไม่เน้นการใช้รางวัลและการลงโทษ (4) คุณสมบัตินส่วนบุคคล (personal quality) มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีจริยธรรมสูง กล้าเผชิญความเสี่ยง และยอมรับความผิดพลาด และ (5) ผลลัพธ์ (outcomes) ภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าและสามารถนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องการนำองค์กรเพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่ดี ทั้งนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขันทางธุรกิจหรือองค์กรที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเพื่อสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ประโยชน์ให้ประสบความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทต่อกระบวนการสร้าง

กลยุทธ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Ireland & Hitt (2005) ที่กล่าวว่า การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 ที่โลกเศรษฐกิจมีความซับซ้อน ทำทายและเต็มไปด้วยโอกาสในการแข่งขันและภัยคุกคาม วิธีปฏิบัติของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในสภาวะการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่รุนแรงและไม่แน่นอน หากผู้นำองค์กรไม่รู้จักวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้นำต้องจัดทำกลยุทธ์ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจนและเรียบง่าย และต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic opportunities) และควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ไม่ใช่เพียงการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ แต่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการกลยุทธ์ในเชิงเส้นตรง (strategy linear) ไปสู่การบริหารจัดการกลยุทธ์ในเชิงเส้นย้อนกลับ (strategy loop) (Sull, 2007) บทความนี้ใช้กรอบแนวคิดของ Nahavandi & Malekzadeh (1993) ที่ว่า การบูรณาการบทบาทของผู้นำกับการจัดการกลยุทธ์ 3 ด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ รวมถึงบทบาทผู้นำกับการจัดการกลยุทธ์ในบริบทที่เหมาะสม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำการแลกเปลี่ยน	ผู้นำไม่บริการ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์
การกำหนดกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> แสดงวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน รวมทั้งสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพคล้อยตามวิสัยทัศน์นั้น กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาขององค์กรและความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการกับปัญหา 		<ul style="list-style-type: none"> สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการทำประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม นอกเหนือไปจากการมุ่งสร้างผลกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่อาจมีต่อชุมชนในวงกว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ SWOT และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า

ตารางที่ 1 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำการแลกเปลี่ยน	ผู้นำฝ่ายบริการ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์
<p>การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ท้าทายให้คิดนอกกรอบเดิมๆ และส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงาน นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแสดงตัวอย่างที่น่าชื่นชมในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่น ความต้องการในการพัฒนาตนเอง ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาและชี้แนะทางออกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีม กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นวิธีการเชิงรุกก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น เช่น กันไว้ดีกว่าแก้ (managing by exception) เน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการทำงานและสิ่งที่ควรต้องปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมงาน เรียนรู้จากผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความเชื่อใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานโดยการเสียสละอุทิศตนเองและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมในการตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
<p>การควบคุมกลยุทธ์</p>		<ul style="list-style-type: none"> สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำชมและรางวัลเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ฉลองความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ 		<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เน้นการนำ Balanced Scorecard หรือ Benchmarking มาใช้ในการประเมินผลกลยุทธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 ตารางความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

การจัดการเชิงกลยุทธ์	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำการแลกเปลี่ยน	ผู้นำให้บริการ	ผู้นำเชิงกลยุทธ์
บริบทที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่ต้องการสร้างนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และการแสวงหาโอกาสทางการตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ภาคธุรกิจที่มีพลวัตและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่ต้องการเน้นเพิ่มประสิทธิภาพ ขั้นตอนการทำงานและกระบวนการผลิต ภาคธุรกิจที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาก 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่ต้องการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเลิศกับลูกค้าและชุมชน ภาคธุรกิจที่ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร เช่น การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

1) ผู้นำกับการกำหนดกลยุทธ์

ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว เข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อทราบทิศทาง อุปสรรค และโอกาสขององค์กร และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อบุคลากรในองค์กรได้อย่างชัดเจน (Yavirat, 2013) รวมถึงการตัดสินใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และการรวบรวมข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาจุดแข็งภายในองค์กร ต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หากไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะมอบหมายให้ดำเนินการต่อไป (Kaewjomnong, 2012) โดยผู้นำแต่ละประเภทมีบทบาทที่แตกต่างกันในการกำหนดกลยุทธ์ (จากตารางที่ 1) ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการแสดงวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพคล้อยตามวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในอนาคต และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาขององค์กรและความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการกับปัญหา

- ผู้นำให้บริการ เน้นการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการทำประโยชน์ให้กับ

ชุมชนและสังคม นอกเหนือไปจากการมุ่งสร้างผลกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว รวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่อาจมีต่อชุมชนในวงกว้าง

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นบทบาทการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงควรกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสร้างจุดเด่นขององค์กรได้อย่างเหมาะสม มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า

2) ผู้นำกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Vitayaudom, 2010) ต้องผลักดันการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เชื่อมโยงกัน องค์กรควรมีกระบวนการวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีระบบ มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น แสดงออกถึงความมีจริยธรรม ความซื่อตรงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ยกมาตรฐานการดำเนินงาน และสร้างสรรคนวัตกรรมด้วยความฉลาดรอบรู้ (Mankins & Steele, 2005) สอดคล้องกับแนวคิดของ Bourgeois lii & Brodwin (1984) ที่กล่าวว่าการจัดการระบบและโครงสร้างขององค์กรเป็นการช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ภายในองค์กร และแนวคิดของ Huff & Reger

(1987) ที่กล่าวว่า การบูรณาการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ระบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดวิวัฒนาการ ระบบโครงสร้างและผลลัพธ์ และอิทธิพลตามบริบท โดยผู้นำแต่ละประเภทมีบทบาทที่แตกต่างกันในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (จากตารางที่ 1) ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำทนายให้คิดนอกกรอบเดิมๆ และส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงาน ผู้นำควรนำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแสดงตัวอย่างที่น่าชื่นชมในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่น ความต้องการในการพัฒนาตนเอง และควรให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาและชี้แนะทางออกอย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีม และกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนในการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา

- ผู้นำการแลกเปลี่ยน เน้นการติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นวิธีการเชิงรุกก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น เช่น กันไว้ดีกว่าแก้ (managing by exception) รวมถึงเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการทำงานและสิ่งที่ควรต้องปรับปรุง

- ผู้นำใฝ่บริการ เน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมงาน รวมถึงการที่ผู้นำสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงความเชื่อใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานโดยการเสียสละอุทิศตนเองและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมในการตัดสินใจ

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะยาว รวมถึงเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้นำกับการควบคุมกลยุทธ์

ผู้นำต้องมีการพิจารณาติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานกลยุทธ์ เพื่อนำมาทบทวนให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานและเทคโนโลยีเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และวัฒนธรรมในการดำเนินการ

มีวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Rompho, 2014) อีกทั้งมีกระบวนการระบุความต้องการผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง มีการออกแบบการวัดและการเลือกการตั้งค่าเป้าหมาย มีกระบวนการของการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลครอบคลุมกระบวนการให้ข้อมูลและการตีความการตัดสินใจ และมีกระบวนการของการวัดผลการดำเนินงานและการเชื่อมโยงไปยังผลตอบแทน (Franco-Santos et al., 2007) โดยผู้นำแต่ละประเภทมีบทบาทที่แตกต่างกันในการควบคุมกลยุทธ์ (จากตารางที่ 1) ดังนี้

- ผู้นำการแลกเปลี่ยน เน้นสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้คำชมและรางวัลเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จและควรมีการฉลองความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะๆ

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นปรับปรุงแผนงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง และเน้นการนำ Balanced Scorecard หรือ Benchmarking มาใช้ในการประเมินกลยุทธ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) ผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่เหมาะสม องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงจำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกับการแข่งขัน ดังนั้น ผู้นำควรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการในการทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จเพื่อสะท้อนความสามารถของผู้นำในการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Yavirat, 2013) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบทบาทผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยผู้นำแต่ละประเภทมีบทบาทการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทที่เหมาะสมแตกต่างกัน (จากตารางที่ 1) ดังนี้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการด้านการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรที่เหมาะสมกับบริบทนี้ คือ องค์กรที่ต้องการสร้างนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และการแสวงหาโอกาสทางการตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และเหมาะสมกับภาคธุรกิจที่มีพลวัตและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เน้นกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ และส่งเสริมนวัตกรรมกรรมในการทำงาน รวมถึงเน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

- ผู้นำการแลกเปลี่ยน มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ ดังนั้น องค์กรที่เหมาะสมกับบริบทนี้คือ องค์กรที่ต้องการเน้นเพิ่มประสิทธิภาพขั้นตอนการทำงานและกระบวนการผลิต และเหมาะสมกับภาคธุรกิจที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาก เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เน้นการติดตามผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นวิธีการเชิงรุกก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น และเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการทำงานและสิ่งที่ควรต้องปรับปรุง ทำให้ทราบถึงปัญหาในแต่ละขั้นตอนการทำงานและกระบวนการผลิตได้อย่างทันถ่วงที รวมถึงสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

- ผู้นำใฝ่บริการ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการด้านการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรที่เหมาะสมกับบริบทนี้คือ องค์กรที่ต้องการเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเลิศกับลูกค้าและชุมชน และเหมาะสมกับภาคธุรกิจที่ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร เช่น การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เน้นการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการทำประโยชน์ให้กับชุมชนและสังคม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจที่มีต่อชุมชน

- ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ ดังนั้น องค์กรที่เหมาะสมกับบริบทนี้คือ องค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเหมาะสมกับภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูง เนื่องจากผู้นำประเภทนี้เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์และพิจารณาทิศทางของกลยุทธ์ในอนาคต และสามารถใช้อำนาจในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันให้กับองค์กร

unaru

ผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสะท้อนถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เริ่มจากผู้นำจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยผู้นำจะมีบทบาททุกขั้นตอนในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีวิสัยทัศน์มองไปในอนาคตข้างหน้า มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นภาพตามวิสัยทัศน์นั้น กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาขององค์กร กระตุ้นให้เกิดแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ และส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานโดยการเสียสละอุทิศตนเอง และให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้คำชมและรางวัลเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำแต่ละรูปแบบมีบทบาทในการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน องค์กรควรเลือกผู้นำที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้ในอนาคต

บทบาทผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการบริหารจัดการงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ บทบาทนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร ชี้นำแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้กับบุคคลรุ่นใหม่และพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรในการเสนอแนะความคิด วิสัยทัศน์ หรือประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้นำและพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน มีการทบทวนกลยุทธ์ทางการแข่งขันขององค์กร โดยผู้นำในแต่ละองค์กรควรพัฒนาความสามารถในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรมและค่านิยมของคนในสังคม และมีการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้มาพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

References

- Adair, J. E. (2010). *Strategic leadership: How to think and plan strategically and provide direction*. London: Kogan Page.
- Bourgeois lli, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Chattananon, A. (2009). Strategic crisis management for organization leaders. *Journal of Business Administration*, 32(122), 8-18. (in Thai)
- Decharin, P. (2006). *High performance organization*. Bangkok: Vison Print & Media. (in Thai)
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st Century* (C. Changchenkit, Trans.). Bangkok: A.R.Business Press. (in Thai)
- Franco-Santos, et al. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13(2), 211-236.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Jongwisan, R. (2013). *Leadership: Theories, research, and approaches to development*. Bangkok: Chaulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Kaewjomnong, A. (2012). *Strategic management* (2nd ed.). Songkhla: Numsinkosana. (in Thai)
- Kananurak, N. (2011). Leadership role for producing professional employees. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 31(1), 123-133. (in Thai)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64-72.
- Martin, J. (2010). *The meaning of the 21st century* (Paporn, Trans.). Bangkok: Papansarn. (in Thai)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework. *Journal of Management Studies*, 30(3), 405-425.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60-70.

- Pannasil, P. (2015). The role of local executive in the 21st century. *Journal of MCU Peace Studies*, 3(2), 146-161. (in Thai)
- Rompho, N. (2014). *Performance measurement* (2nd ed.). Bangkok: Thammasat Press. (in Thai)
- Sansuk, J. (2014). Antecedents and consequence of strategic leadership capabilities of higher education institute in Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 19(1), 34-46. (in Thai)
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 30-38.
- Suwanratchapoo, K. (2013). Strategic leadership: A form of new generation leaders. *Srinakharinwirot University Educational Administration Journal*, 10(18), 1-12. (in Thai)
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vitayaudom, W. (2010). *Strategic management*. Bangkok: Thanatat Press. (in Thai)
- Yavirat, N. (2013). *Leadership and strategic leader* (8th ed.). Bangkok: Tripple Group. (in Thai)
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.