

การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจทางบริหารจัดการ

Establish the Strategy from the Management Survey Research

สัญญา เคนาภูมิ¹

Sanya Kenaphoom¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาข้อเท็จจริงหรือความรู้อย่างมีกฎเกณฑ์และเป็นระบบ เมื่อดำเนินการวิจัยแล้วเสร็จผลการวิจัยจะถูกนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสิ่งต่างๆ เรียกว่า การนำความรู้สู่การใช้ประโยชน์ เพราะการวิจัยนั้นถือเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เมื่อได้แล้วต้องมีกระบวนการจัดการเพื่อให้ความรู้ไหลไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง โดยทั่วไปแนวทางการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยถูกนำไปเขียนไว้ใน “ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์” การที่จะได้ข้อเสนอแนะที่ดีต้องอาศัยผลการวิจัยที่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมมากที่สุดซึ่งต้องอาศัยหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลงาน ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอแนวคิดการบูรณาการกระบวนการวิจัยและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน เรียกว่า การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจทางบริหารจัดการ แบ่งได้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (2) การสร้างกลยุทธ์จากผลการวิจัยเชิงสำรวจ (3) การวิจัยเชิงวิจัยเชิงทดลอง หรือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (4) การวิจัยติดตามและประเมินผล เหล่านี้เป็นการออกแบบกระบวนการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ได้แนวทางการพัฒนาที่มีความครอบคลุมเป็นอย่างดี

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การวิจัยเชิงสำรวจ

Abstract

The research was the process for searching the knowledge or facts systematically. When the research process finished, the research results will be used for solving or developing call Knowledge Translation or Knowledge Implementation, because of research was to invest for creating the new knowledge and using it really. The useful suggestion generally was written as the research suggestions. To get the best research suggestion was depend on the research results

¹ รองศาสตราจารย์, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

¹ Associate Professor, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University.

that covered environment, it must rely on the strategy management processes were; the environmental analysis, the strategic formulation, the strategic implementation, and the strategic evaluation. This article presents the concepts about integration between the research process and strategy management process which called "Establish the strategy from the management survey research" for 4 processes; (1) the survey research design, (2) Creating strategies based on survey research, (3) the experimental research or the strategies implementation, and (4) the Monitoring and Evaluation Research. This research design corresponding to the strategy management appropriately which lead to get better development approaches.

Keywords : Strategy, Survey Research

บทนำ

การวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาความรู้ข้อเท็จจริง อย่างมีระบบ มีกฎเกณฑ์ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแปลความข้อมูล โดยการเขียนโครงการวิจัย (Research proposal) จะทำให้ทราบขั้นตอนและรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ประเด็นสำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการวิจัย คือ "การเขียนข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์" หมายถึงงานวิจัยนั้นมีประโยชน์หรือเอาไปใช้ทำอะไรบ้าง ทั้งนี้เป้าหมายของการวิจัยคือการนำผลการวิจัยไปใช้กำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน เรียกว่า "การนำความรู้สู่การใช้ประโยชน์" (Knowledge translation หรือ Knowledge implementation) เนื่องจากในปัจจุบันเกิดสิ่งที่เรียกว่า Knowledge gap ขึ้น ทั้ง Know-do' gap (ความรู้ที่มีอยู่ไม่ถูกนำไปสอนหรือใช้ในการบริการ) และ Do-know' gap (การสอนและการบริการที่ปฏิบัติอยู่นั้น อยู่บนความเชื่อและความเห็น โดยไม่มีความรู้สนับสนุน) การวิจัยนั้นถือเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เมื่อได้ความรู้แล้วต้องมีกระบวนการจัดการเพื่อให้ความรู้ไหลไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ (วิชญ์ ธรรมลิขิตกุล. 2551 : 1) หากผู้ที่ทำวิจัยไม่มีความชัดเจนในการข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์แล้ว ถือว่าเป็นความบกพร่องที่สุดในการลงทุนลงแรงใน

การวิจัยไป การเขียนข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นการเสนอแนะว่าใคร หน่วยงานใด ควรจะดำเนินการอะไรต่อไป ข้อเสนอแนะต้องเป็นข้อเสนอที่ได้จากการวิจัย ไม่ใช่ข้อเสนอแนะในเชิงทฤษฎีที่ไม่ได้มาจากข้อค้นพบในการวิจัย ต้องเขียนให้ทราบว่า จากผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง หลักการเขียนข้อเสนอแนะควรยึดหลักดังต่อไปนี้ (1) เป็นเนื้อหาสาระที่ได้จากผลการวิจัยเรื่องนั้น มิใช่จากความรู้สึกนึกคิดของตัวผู้วิจัยเอง (2) เป็นเรื่องที่ใหม่ ไม่ใช่เรื่องที่รู้ๆ กันอยู่แล้ว (3) ต้องสามารถปฏิบัติได้หรือทำได้จริงภายในขอบเขตของการวิจัย ระยะเวลาในการทำ (4) ต้องมีรายละเอียด มากพอที่ผู้อ่านหรือผู้ที่ทำวิจัยในทำนองเดียวกันสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที นอกจากนั้น พรทิพย์ เกษุรานนท์ (2556 : ออนไลน์) ยังตั้งประเด็นข้อสังเกตว่าปัญหาของการเขียนข้อเสนอแนะการวิจัยสำหรับนักวิจัยหลายท่าน เช่น (1) การนำผลการวิจัยไปใช้ ไม่ได้เสนอแนะจากผลการวิจัยที่ทำ แต่เสนอแนะจากที่ตนเองคิดโดยไม่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัยที่ได้ (2) ไม่ได้อาศัยฐานคิดจากผลการวิจัยที่ครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์ (3) ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผลการวิจัยเป็นเช่นนั้นแล้วจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร (4) ไม่เข้าใจรอยต่อระหว่างผลการวิจัยไปสู่วิธีการนำไปใช้ประโยชน์ ฯลฯ จากที่กล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งที่น่าเสนอปัญหาและข้อบกพร่องที่พบในการเขียนข้อเสนอแนะใน

การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้งานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถเผยแพร่งานได้สมภาคภูมิ ประเด็นคำถามที่น่าสนใจก็คือรอยต่อระหว่างการวิจัยเชิงสำรวจซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของระยะการวิจัยไปสู่การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา อาจเรียกว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผน นโยบาย หรือ นวัตกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งแล้วแต่ผู้วิจัยจะบัญญัติศัพท์ไป ผู้เขียนเห็นว่าผลการวิจัยเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาที่ดีมาก เนื่องจากผ่านกระบวนการกลั่นกรองตามกระบวนการสร้างองค์ความรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน ดังนั้นชุมทรัพย์ทางปัญญา หรือ สารสนเทศ นั้นหากมีการนำไปใช้ที่เยี่ยมยอดถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ที่กำลังอาศัย การพัฒนาบนฐานความรู้ (Development based on knowledge) ดังนั้นรอยต่อระหว่างการวิจัยเชิงสำรวจ (ขั้นแรกของการวิจัยเพื่อสำรวจสภาพที่เป็นอยู่และหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาสิ่งนั้น) กับการวิจัยเชิงทดลอง (หลังจากได้วิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาจากการวิจัยเชิงสำรวจแล้ว นำมาวิธีการนั้นมาสู่การปฏิบัติ) จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ควรจะมีระเบียบวิธีที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น บทความนี้จะนำเสนอมุมมองของการเขียน “ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้” นี่เป็นรอยต่อระหว่างระยะของการวิจัยทั้งสอง (การวิจัยเชิงสำรวจกับการวิจัยเชิงทดลอง) ผู้เขียนจะนำเสนอวิธีการบูรณาการแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกระบวนการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อให้ได้วิธีการเขียนข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีคุณภาพมากที่สุด ซึ่งเรียกว่า “การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจ” หากข้อเสนอแนะนั้นออกมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนา ระดับนโยบาย (Policy) ระดับปฏิบัติการ (Implementation) ก็จะเป็นที่ส่งเสริมคุณค่าให้กับผลงานวิจัยได้เป็นอย่างดี การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องเดิมที่คุ้นเคยกัน แต่ยังไม่ได้มองเห็นว่ามันสอดคล้องกันหรือไปกันได้

อย่างลงตัว งานเขียนชิ้นนี้ผู้เขียนพยายามจัดทำและอธิบายจิกซอร์จากสรุปผลการวิจัยไปสู่การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนา ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป นั่นเอง

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากทางการทหาร การศึกษา การสงคราม การเมืองระหว่างประเทศและโดยเฉพาะการบริหารวงการธุรกิจเอกชน ซึ่งประสบความสำเร็จสูงมาก ปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่างๆ แต่คำที่นิยมที่ได้รับการยอมรับ เรียกว่า แผนกลยุทธ์ หรือ แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ การวิเคราะห์ (Strategic analysis) การจัดทำ (Strategic formulation) และ การปฏิบัติ (Strategic implementation) (ณัฐพล ลีลาพัฒนานันท์, 2556 : ออนไลน์) การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงนำไปสู่การบริหารแบบมืออาชีพ (Professional management)

กลยุทธ์เป็นการคิดค้นวิธีการใหม่ที่ดีเพื่อให้เกิดความสำเร็จโดยง่ายและรวดเร็วกว่าวิธีปกติ กลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในวงการต่างๆ ที่ต้องการวิธีทางให้ตนเองมีชัยชนะเหนือคู่แข่ง เดิมที่เป็นศัพท์ของทางทหาร ต่อมาวิชาการทั้งหลายไม่ว่าจะเป็น รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารการศึกษา บริหารธุรกิจ ก็ใช้คำว่า Strategy เช่นกัน (โกวิทวงศ์สุรวิวัฒน์, 2547 ; ไพโรจน์ ปิยะวงศ์พัฒนา, 2556 : 16) คำว่า Strategy มีรากศัพท์จากภาษากรีก คือ Strategia แปลว่า “การเป็นนายทัพ” เป็นเรื่องของ การทหาร (Rue and Holland, 1989) กลยุทธ์คือ ศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งยามสงบยามสงคราม” ต่อ

มาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์กรเป็นวิธีการทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (พวงรัตน์ เกสรแพทย์. 2545 : 11 ; จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2549 : 29) กลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญของการบริหารยุคใหม่ เป็นแผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (พิบูล ที่ปะปาล. 2551 : 24 ; สุมาลี จิระจรัส. 2548 : 23 ; สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2554 : 361; Pitts and Lei, 2000 : 6 ; Schermerhorn. 2002 : 203 ; Leslie and Byars. 2000)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่างๆได้มาก โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Thompson and Strickland. 2003 : 24; Pearce and Robinson. 2009 : 9-10 ; บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. 2549 : 19 ; จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2546)

สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน (Wheelen and Hunger. 2008 : 3 ; Robbins and Coulter, 2007 : 91-94) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ได้แก่ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม

และทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงาน (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงานในการวางแผนปฏิบัติงาน และปฏิบัติการผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และ (4) การประเมินผลงาน (Evaluating Results) การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงและผลการดำเนินงานที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร ดังนั้นหากได้กลยุทธ์ที่เฉียบคมก็จะส่งผลให้องค์กรมีวิธีการปฏิบัติที่มีคุณภาพ ซึ่งจุดเริ่มต้นของการสร้างกลยุทธ์ก็คือการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ที่ครอบคลุมบริบททั้งภายในและภายนอก ให้เห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นฐานคิดในการสร้างกลยุทธ์ที่แหลมคม ดังนั้นการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ก็จะทำให้ผลการวิเคราะห์ได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น แน่นนอนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ผ่านกระบวนการวิจัยนี้จะเป็นสารสนเทศที่ดีต่อการสร้างกลยุทธ์มากที่สุด

การออกแบบการบูรณาการการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกระบวนการวิจัย

การอธิบายถึงกระบวนการของการวิจัย (Phase of research) ก็ไม่ต่างอะไรไปกับกระบวนการอื่นที่มีขั้นตอนจากศึกษาภาวะที่มีปัญหาไปสู่สภาวะที่ไร้ปัญหาหรือสภาวะพึงประสงค์ ซึ่งมีวงจรที่ทุกคนคุ้นเคยกันดี เช่น วงจรการแก้ปัญหาและพัฒนา ประกอบด้วย การสำรวจและการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา การนำวิธีแก้ปัญหาลงสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการแก้ปัญหา นั้น วงจรกระบวนการ

บริหารแบบ PDCA ของ Deming (1986) เริ่มจากการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง พุทธวิธีแก้ปัญหาแบบอริยสัจ 4 (พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับ มจร. 2550) ได้แก่ ทุกข์ (สภาวะของปัญหา) สมุทัย (สาเหตุแห่งปัญหา) นิโรธ (สภาวะที่ปัญหาถูกแก้แล้ว) และ มรรค (วิธีการแก้ปัญหา) กระบวนการนโยบายสาธารณะ (อุทัย เลาหิเชียร. 2544 : 292-301) ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือก การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล แนวคิดข้างต้นที่กล่าวมาก็ไม่ต่างอะไรระยะของการวิจัย (Phase of research) ได้แก่ (1) ขั้นของการศึกษาสภาพปัจจุบัน ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ เช่น สภาพ ปัญหา อุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย ของสิ่งที่ศึกษา เป็นต้น ลักษณะที่สำรวจอาจเป็นเรื่อง การสำรวจองค์กร การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์เอกสาร การสำรวจประชาคม การ

สำรวจชุมชน เป็นต้น (2) ขั้นตอนของการสร้างแนวทางการพัฒนาโดยที่ผลจากการสำรวจสามารถนำไปสู่การวางแผนและนโยบายต่างๆ (3) ขั้นตอนการนำแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติอาจเป็นนโยบาย ยุทธศาสตร์ โครงการไป เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) และ (4) ขั้นตอนการติดตามผลและประเมินผลด้วยการวิจัยการติดตามผลและประเมินผล (Evaluative research) เป็นการตรวจสอบว่าวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนานั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ก่อนที่จะดำเนินการออกแบบการสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัยเชิงสำรวจ เรามาพิจารณากระบวนการทำงานต่างๆ ของเราที่คุ้นเคยกันดี กระบวนการแก้ปัญหาและหรือการพัฒนา การบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระยะของการวิจัย ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องไปทำนองเดียวกัน ดังตาราง

ตารางที่ 1 ความสอดคล้องกันระหว่างกระบวนการแก้ปัญหาและหรือการพัฒนา การบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระยะของการวิจัย

กระบวนการแก้ปัญหาและหรือพัฒนา	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	ระยะของการวิจัย	วัตถุประสงค์หลัก
1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน	1. การวิเคราะห์ภาพแวดล้อม	การวิจัยเชิงสำรวจ	เพื่อให้ทราบสภาวะปัจจุบันของสิ่งที่จะแก้ปัญหาหรือพัฒนา
2. การสร้างวิธีการพัฒนา	2. การกำหนดกลยุทธ์	การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างวิธีการแก้ปัญหา/พัฒนา	เพื่อสร้างวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนา หรือนวัตกรรมการบริหาร
3. การนำไปสู่การปฏิบัติ	3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การวิจัยเชิงทดลอง/การวิจัยติดตามและประเมินผล	เพื่อนำวิธีการพัฒนาไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลวิธีการพัฒนาหรือนวัตกรรม	4. การประเมินผล	การวิจัยการประเมินผล	เพื่อเป็นการประเมินผลวิธีการพัฒนา หรือ ประเมินผลนวัตกรรมนั้นว่า มีประสิทธิภาพมากหรือไม่อย่างไร

จากตารางจะเห็นว่าไม่ว่าจะเป็นกระบวนการอะไรก็ตาม การเริ่มต้นต้องทำการสำรวจสถานะที่เป็นอยู่ให้เข้าอย่างท่องแท้เสียก่อน สถานะตอนนี้ดีหรือไม่ดีอย่างไร มีเงื่อนไขหรือตัวแปรอะไรที่มีผลต่อสถานะแบบนั้น ก่อนที่จะนำข้อมูลสารสนเทศอันนั้นมาเป็นฐานคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น จากนั้นจึงนำไปสู่การปฏิบัติ และจบลงด้วยการประเมินผลการดำเนินการ

ในขั้นตอนแรกที่จะได้ข้อมูลสารสนเทศที่รัดกุมและครอบคลุมมากที่สุดจึงควรใช้การวิจัยเข้าไปสำรวจเป็นการเบื้องต้น กล่าวคือการสำรวจด้วย “การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)” ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ ของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การค้นหาข้อเท็จจริงหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ มี 2 ประเภท (Hyman, 1954) คือ การสำรวจแบบพรรณนา (Descriptive Surveys) และการสำรวจแบบอธิบาย (Explanatory Surveys) วิธีการเก็บข้อมูลที่นิยมใช้กันอยู่ 4 วิธี ได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ต่อหน้าและหรือการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และ แบบสอบถามที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ตอบเอง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถเก็บได้จากแหล่งต่างๆ เช่น การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) การรวบรวมข้อมูลจากสนาม (Field Data) เป็นต้น

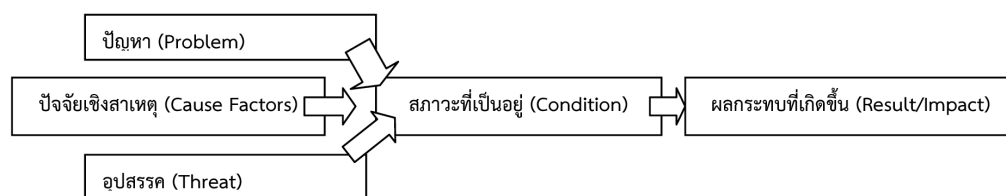
การวิจัยเชิงสำรวจจึงเป็นการศึกษาให้เข้าใจอย่างท่องแท้เกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่ว่ามีสภาพเป็นอย่างไร มีเงื่อนไขหรือตัวอะไรบ้างที่มีผลต่อสภาพที่เป็นอยู่นั้น หากพิจารณาวิธีเข้าใจอย่างรอบด้านเห็นจะไม่พ้นการใช้หลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรการ SWOT Analysis จะทำให้เข้าใจถึงสภาพที่เป็นอยู่ได้ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงควรออกแบบระเบียบวิธีวิจัยให้ได้มาซึ่งคำตอบทั้ง 4 ประเด็น ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค จะเห็นได้ว่าในกระบวนการวิจัยขั้นแรก คือ การวิจัยเชิงสำรวจหากได้ออกแบบการวิจัยโดย

มุ่งเน้นของคำตอบสุดท้ายจากการวิจัยระยะนี้ให้ได้คำตอบที่ออกมาในลักษณะของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งที่จะศึกษาหรือวิจัยนั้นแล้ว คำตอบที่ได้ก็จะสามารถนำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดหมวดหมู่ แล้วในระยของการสร้างวิธีการพัฒนาหรือกลยุทธ์ หรือ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนา ก็สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการกำหนดยุทธ์ได้ ผู้เขียนจะนำเสนอเทคนิคและวิธีการออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งที่จะศึกษาหรือวิจัย จากนั้นจะนำเสนอเทคนิคการประยุกต์ใช้หลัก SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ขอเรียกว่า “การสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัย” ซึ่งกลยุทธ์ที่ถูกสร้างจากฐานการวิจัยจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารได้เป็นอย่างดีต่อไป

จากการพิจารณากระบวนการวิจัยและพัฒนา สามารถแบ่งได้ 4 ระยะ ได้แก่ (1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน (2) การสร้างวิธีการพัฒนาหรือกลยุทธ์ (3) การนำวิธีการพัฒนาหรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ (4) การประเมินผลวิธีการพัฒนาหรือนวัตกรรม ดังนั้นแนวทางการออกแบบกระบวนการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการออกแบบการวิจัยดังนี้

1. การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

การวิจัยระยะนี้ถือว่าเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม หรือ การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (Existence Condition) การวิจัยเชิงสำรวจก็เปรียบเสมือนการสแกน (Scan) สภาพที่เป็นอยู่ โดยการศึกษาจะครอบคลุมในเรื่อง ดังต่อไปนี้ สภาพที่เป็นอยู่ (Condition) ของสิ่งที่จะศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุ (Cause factors) ที่มีผลต่อสิ่งนั้น ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Result/Impact) จากความมีอยู่ของสิ่งที่จะศึกษา ปัญหาและอุปสรรค (Problem/Threat) ของสิ่งที่จะศึกษา ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 1 ประเด็นที่จะศึกษาสภาวะปัจจุบันของสิ่งที่ศึกษาหลัก

1.1 แนวคิดของการออกแบบการวิจัย การออกแบบการวิจัยในระยะนี้ ทำการออกแบบโดยประยุกต์เข้ากับหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อเป็นฐานในการสร้างกลยุทธ์ โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณา 2 ส่วน ดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2552 : 22-23)

1.1.1 ปัจจัยภายใน (Internal environment analysis) ได้แก่ (1) **Strengths** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ (2) **Weaknesses** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ต่างๆ ซึ่งจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

1.1.2 ปัจจัยภายนอก (External environment analysis) ได้แก่ (1) **Opportunities** หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการ

ดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการปฏิบัติหรือการบริหารที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น และ (2) **Threats** หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์หรือวิธีการให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

1.2 การออกแบบการวิจัยให้สอดคล้องกับหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การออกแบบการวิจัยให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายหลัก นั่นคือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามการออกแบบประเด็นที่จะศึกษาวิจัย โดยคำนึงถึงคำตอบสุดท้ายของการวิจัย หรือผลของการวิจัยที่ออกมาในลักษณะ หรือเทียบเคียงกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) อย่างลงตัว ดังตาราง

ตารางที่ 2 การออกแบบการวิจัยให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ประเด็นที่จะศึกษา	ตัวแปรที่จะศึกษา	แนวทางการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย
Strengths	สภาวะที่เป็นอยู่	ตัวแปรตาม	เพื่อศึกษา (ตัวแปรตาม)
	ปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตัวแปรอิสระ	เพื่อศึกษาปัจจัย (ตัวแปรอิสระ) ที่มีผลต่อ
Weaknesses	สภาวะที่เป็นอยู่	ตัวแปรตาม	เพื่อศึกษา.. (ตัวแปรตาม)
	ปัญหา	ตัวแปรแทรกซ้อน	เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับ.... เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ (แก้ไข/พัฒนา) .
Opportunities	ปัจจัยเชิงสาเหตุ	ตัวแปรอิสระ	เพื่อศึกษาปัจจัย (ตัวแปรอิสระ) ที่มีผลต่อ.. (ตัวแปรตาม)
Threats	อุปสรรค	ตัวแปรแทรกซ้อน	เพื่อศึกษาอุปสรรคเกี่ยวกับ... เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะ (แก้ไข/พัฒนา)

จากตาราง อธิบายได้ว่า การออกแบบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในเบื้องต้นจะต้องคำนึงเป้าหมายของผลการวิจัย กล่าวคือเป้าหมายหลักคือต้องการสารสนเทศที่ออกมาในลักษณะของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตามแนวทางการวิเคราะห์ด้วยหลัก SWOT Analysis ดังนั้นเพื่อให้ได้คำตอบที่สอดคล้องดังกล่าว ควรตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

2.1.1 ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของประเด็นศึกษาหลัก

1) ความหมาย ประเด็นศึกษาหลัก หมายถึง คุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา (Issue feature) หรือ คุณลักษณะของความคิดหลัก (Main idea) หรือ สภาวะของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาสภาพ โดยส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่เป็นตัวแปรตาม (Dependent variables) ในทางการบริหารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การศึกษาคน (Human) และ การศึกษาองค์กร (Organization)

2) เป้าหมายหลักของการศึกษา การตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อนี้เป็นการศึกษาให้ทราบถึงสภาวะหรือสภาพที่เป็นอยู่ของสิ่งที่ศึกษา ซึ่งผลการศึกษาคือพบข้อดี (จุดแข็ง) ข้อเสีย (จุดอ่อน) เช่น ประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับ

สมรรถนะขององค์กร สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพนโยบายสาธารณะ ชีตความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เป็นต้น

3) การกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษาตามหลักนี้จะทำให้ทราบสภาวะที่เป็นอยู่ของสิ่งที่ศึกษา หรือสภาพของความคิดหลัก (Main idea) เฉพาะจุดแข็ง (Strengths) (ข้อดีภายใน) ซึ่งเป็นสภาวะขององค์กรประกอบย่อยจากประเด็นศึกษาหลักที่มีสภาพดีกว่าประเด็นอื่นๆ และจุดอ่อน (Weaknesses) (ข้อเสียภายใน) หมายถึง สภาวะที่แย่หรือสภาพไม่ดีขององค์กรประกอบย่อย (ตัวบ่งชี้) จากประเด็นองค์ประกอบต่างๆ ของประเด็นศึกษาหลัก

ยกตัวอย่างการกำหนดกรอบแนวคิด การศึกษาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งกำหนด กรอบแนวคิดของสมรรถนะการทำงาน ออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ (สัญญา เคนาภูมิ. 2554 : 9-10) (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) (2) การบริการที่ดี (Service Mind) (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และ (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ยกตัวอย่างการตั้งวัตถุประสงค์ เช่น เพื่อศึกษาประสิทธิภาพความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง” (สัญญา เคนาภูมิ. 2551 : 11) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” (สัญญา เคนาภูมิ. 2554 : 5) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยางในเขตตำบลหนองพันทา อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ (เบญจวรรณไชยวงศ์. 2556 : 4) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยด้านองค์ประกอบของการทำธุรกิจที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อประกันและปัจจัยด้านกระบวนการตัดสินใจซื้อกรมธรรม์ที่มีผลต่อซื้อประกันกับธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดมหาสารคาม” (ปรียาภัทร์ ปริจิตต์ตระกูล. 2557 : 6) เป็นต้น

1.2.2 ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประเด็นศึกษาหลัก

1) ความหมาย การตั้งวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็นการศึกษาตัวแปรอิสระ (Independent variables) หมายถึง ตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนและเป็นเหตุทำให้เกิดผลตามมา หรือ หมายถึง ปัจจัย (Factors) หรือ สิ่งที่เป็นสาเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดผลต่างๆ หรือเป็นตัวแปรที่ต้องการศึกษาถึงอิทธิพลหรือการมีผลต่อตัวแปรตาม (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 44-45)

2) เป้าหมายหลักของการศึกษา สำหรับวัตถุประสงค์ข้อนี้มีเป้าหมายเพื่อให้ทราบตัวแปรอิสระกำหนดไว้ในกรอบแนวคิดมีผลหรือมีผลต่อตัวตามหรือไม่/อย่างไร หรือ มีตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลต่อตัวแปรตาม หรือ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งเมื่อทราบแล้วก็ให้นำตัวแปรนั้นมาพิจารณาปรับปรุง/แก้ไข/พัฒนาให้เป็นประโยชน์หรือให้เป็นคุณต่อประเด็นศึกษาหลัก (Main idea) หรือ ตัวแปรตาม (Dependent variables)

3) การกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา สำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่เป็นตัวแปรอิสระสามารถประยุกต์ใช้วิธีการ

กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยการคิดเชิงเหตุผล (Rational conceptual thinking) มาช่วยในการพิจารณากำหนดกรอบแนวคิด (สัญญา เคนาภูมิ. 2557 ก : 1-19) เช่นหากประเด็นที่ศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) เป็นเรื่องขององค์การ (Organization) ตัวแปรอิสระ ก็คือตัวแปรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งตัวแปรอิสระมีเพียง 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1) กลุ่มปัจจัยภายในองค์การ สามารถพิจารณาได้จากปัจจัย ดังต่อไปนี้ (1) **โครงสร้าง** ประเด็นที่อาจจะนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่จะศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ การจัดการสารสนเทศ จำนวนลำดับชั้นในองค์การ สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย เป็นต้น (2) **กลยุทธ์** ประเด็นที่อาจจะนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่จะศึกษา เช่น การออกนโยบายใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การบริการลูกค้า การกำหนดราคา เป็นต้น (3) **กระบวนการตัดสินใจ** การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในองค์การ ส่วนการตัดสินใจของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการภายใน (4) **กระบวนการทำงาน** เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ (5) **เทคโนโลยี** การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มความสามารถขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (6) **วัฒนธรรมองค์การ** เช่น การร่วมมือและการให้อำนาจมิตรภาพและการบริการลูกค้า การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

ความรู้สึกเป็นครอบครัว (7) **บุคลากร** เช่น ทักษะคติของบุคลากร ความคาดหวัง การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร การปรับเปลี่ยน โอนย้าย การให้ข้อมูลข่าวสาร รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

3.2) กลุ่มปัจจัยภายนอกองค์กรการ (External environment) หรือภาวะแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยกลุ่มนี้ หมายถึง ปัจจัยยังคับภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรการ ถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีอิทธิพลต่อ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากปัจจัย ดังต่อไปนี้ (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. 2542 : 10 - 12) (1) **สภาวะแวดล้อมทางสังคม** เช่น แรงกดดันทางสังคม ความเชื่อ วัฒนธรรมชุมชน วิถีชีวิตของคน เป็นต้น (2) **สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย** เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การออกกฎหมาย การเข้มงวดในการบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น (3) **สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ** เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด เงินดิ่งตัว การบริโภคสินค้าและบริการสาธารณะ การใช้จ่าย การลงทุน เป็นต้น (4) **สภาวะแวดล้อมทางการเมือง** เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การได้รับการสนับสนุนจากการเมือง การชุมนุมประท้วง การเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น (5) **สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี** เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคน เป็นต้น (6) **สภาวะแวดล้อมด้านลูกค้า** เช่น ค่านิยม ทักษะคติ กระแส พฤติกรรมของพลเมือง เป็นต้น (7) **องค์การคู่แข่ง** เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้แข่งขัน การใช้กลยุทธ์เชิงรุกของคู่แข่ง (8) **องค์การภาคประชาสังคมต่าง ๆ** เช่น การรวมตัวกันเป็นสมาคม กลุ่มผลประโยชน์ การเคลื่อนไหวของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

ยกตัวอย่างการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย เช่น เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหลักประกัน

สุขภาพระดับท้องถิ่น (รุ่งเรือง แสนโกษา และคณะ. 2557 : 156) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง (สัญญา เคนาภูมิ และคณะ. 2552 : 5)

1.2.3 ศึกษาปัญหา/อุปสรรค/ข้อ

เสนอแนะ

1) **ความหมาย** ประเด็นของการศึกษาจากวัตถุประสงค์นี้ เพื่อให้ได้สารสนเทศเพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์ข้ออื่นๆ วัตถุประสงค์ข้อนี้จะศึกษาอยู่สามเรื่อง ได้แก่ (1) **ปัญหา (Problem)** หมายถึง ประเด็นที่เป็นข้อขัดข้องภายในตัวประเด็นที่ศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) เป็นความยากลำบาก ความต้านทาน ความท้าทาย หรือเป็นสถานการณ์ใดๆ หรือ ความบกพร่อง ข้อสงสัย หรือความไม่สอดคล้องที่ปรากฏขึ้น ซึ่งขัดขวางมิให้ผลลัพธ์ประสบความสำเร็จ ในที่นี้จะเน้นไปที่ปัจจัยขัดข้องภายในที่มีผลต่อคุณภาพของประเด็นที่ศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) (2) **อุปสรรค (Treat)** หมายถึง สิ่งขัดขวาง ความขัดข้อง เครื่องขัดข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งรวมความแล้วเป็นสิ่งหรือเหตุที่มาขัดขวางไม่ให้เกิดความสำเร็จ ในที่นี้จะเน้นไปที่ปัจจัยขัดขวางหรือขัดขวางภายนอกที่มีผลต่อคุณภาพของประเด็นที่ศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) (3) **ข้อ**

เสนอแนะ (Suggestions) หมายถึง แนวทางการแก้ปัญหา แนวทางการหลบอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการพัฒนา กล่าวคือเป็นทางแนวในการกระทำให้ดีขึ้น เจริญขึ้น โดยเฉพาะหากทำการสำรวจไปพร้อมๆ กับการศึกษาปัญหาและอุปสรรคแล้ว มักจะทำการศึกษาข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติมเข้าไปด้วย

2) **เป้าหมายหลักของการศึกษา** เป็นการศึกษาให้ทราบถึงข้อขัดข้องที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของคน หรือ ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรการ มีไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น ซึ่งข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นภายในองค์กรการเรียกว่า **ปัญหา** ส่วนข้อขัดขวางที่เกิดขึ้นภายนอกเรียกว่า **อุปสรรค** และ **ข้อเสนอแนะ** เป็นแนวทางในการ

พัฒนาเบื้องต้นที่จะได้คำตอบจากสิ่งที่จะให้ข้อมูลวิจัย (กลุ่มตัวอย่าง) ซึ่งทั้งสามประเด็น (ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ) อาจจะกำหนดไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัยแบบกว้างๆ แล้วทำการศึกษาเชิงลึกด้วยวิธีการคุณภาพ

3) การกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ข้อนี้ สามารถกำหนดได้ 2 แนวทาง ได้แก่

3.1) กำหนดเฉพาะเจาะจง หมายถึง ตั้งต่อไปนี้ เป็นปัญหาสำหรับองค์การท่านหรือไม่" โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการแสดงความคิดเห็น ☐ เป็นปัญหา ☐ ไม่เป็นปัญหา

1. การบริหารงบประมาณให้คุ้มค่า	☐ มีปัญหา	☐ ไม่มีปัญหา
2. กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงาน	☐ มีปัญหา	☐ ไม่มีปัญหา
3. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงาน	☐ มีปัญหา	☐ ไม่มีปัญหา
4. การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	☐ มีปัญหา	☐ ไม่มีปัญหา

3.2) กำหนดแบบกว้าง หมายถึง การตั้งประเด็นแบบกว้างๆ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่เป็นปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ และมีสภาวะเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือได้หลายอย่างไม่ว่า

ถึง การระบุรายละเอียดชัดเจนว่าประเด็นประเด็นที่จะศึกษานั้นเป็นปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะหรือไม่ อย่างไร ซึ่งวิธีการนี้ผู้วิจัยจะต้องทำการรวบรวมประเด็นที่คาดว่าจะปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หรือ ใช้วิธีการทฤษฎีฐานรากโดยการทำการศึกษานำร่อง และเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ดังเช่น

การตั้งคำถามว่า "ท่านคิดว่าประเด็น

จะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์เป็นต้น ยกตัวอย่างการตั้งคำถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ท่านคิดว่าปัญหาการบริหารงบประมาณในองค์กรนี้เป็นอย่างไร
.....
2. ท่านคิดว่าปัญหาการจัดโครงสร้างตำแหน่งงานของหน่วยงานนี้มีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
.....
3. ท่านคิดว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานให้กับบุคลากรมีปัญหา หรือไม่ และมีอย่างไร
.....
4. ปัญหาการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีหรือไม่ มีอย่างไร
.....

ยกตัวอย่างการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย เช่น เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม" (สัญญา เคนาภูมิ. 2554 : 5) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยางในเขตตำบลหนองพันทา

อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ" (เบญจวรรณไชยวงศ์. 2556 : 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการซื้อกรรมธรรม์บริษัทกรุงเทพเอกซากับธนาคารกรุงไทยในเขตจังหวัดมหาสารคาม" (ปรียาภรณ์ ปริณัตต์ตระกูล. 2557 : 6)

1.2.4 ศึกษาผลกระทบจากประเด็นที่จะศึกษาหลัก

1) ความหมาย ผลกระทบจากประเด็นศึกษาหลัก หมายถึง ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนของประเด็นศึกษาหลัก หรือ ผลจากการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม จะก่อให้เกิดผลอย่างไรบ้าง ซึ่งในที่นี้ผลที่เกิดขึ้นจะมีทั้งเชิงบวก (Positive) และ เชิงลบ (Negative)

2) เป้าหมายหลักของการศึกษา สำหรับเป้าหมายของการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อนี้ เพื่อให้ข้อมูล หรือเพื่อให้ทราบผลกระทบที่เกิดจากประเด็นศึกษาหลัก ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประการ ได้แก่ (1) **ผลกระทบเชิงบวก (Positive)** หมายถึง การเปลี่ยนของประเด็นศึกษาหลักก่อให้เกิดผลดีอย่างไร โดยเฉพาะผลดีต่อองค์การ บุคลากร สังคม ประเทศชาติ เป็นต้น และ (2) **ผลกระทบเชิงลบ (Negative)** หมายถึง การเปลี่ยนของประเด็นศึกษาหลักก่อให้เกิดผลเสียอย่างไร โดยเฉพาะผลเสียต่อองค์การ บุคลากร สังคม ประเทศชาติ เป็นต้น

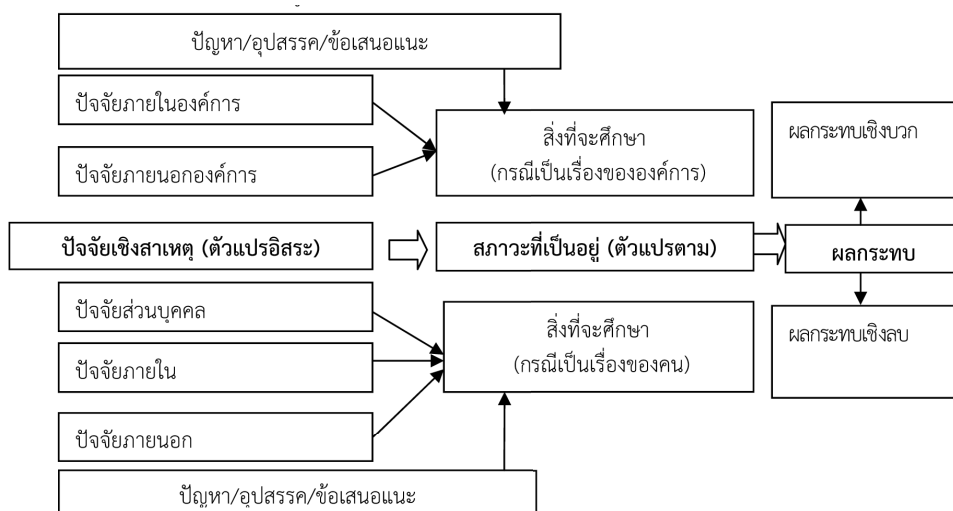
3) การกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา สำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ก็สามารถดำเนินการแบบเดียวกับการตั้ง

วัตถุประสงค์ “ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประเด็นศึกษาหลัก” คือ การกำหนดแบบเฉพาะเจาะจง และการกำหนดแบบกว้าง

ยกตัวอย่างการตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาผลที่เกิดจากการค้าแรงงานต่างด้าวต่อความมั่นคงของชาติในเชิงเศรษฐกิจสังคมและการเมือง” (ปวีณรัตน์ อาจวิชัย. 2557 : 6)

1.3 การออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย

การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เป็นการกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาสาระที่จะทำการศึกษาวิจัยทั้ง โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบ (Component conceptual framework) (วิรัช วิรัชวรการณ. 2553 : 2-3) และ กรอบแนวคิดเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Variable relevance conceptual framework) (พิชิต ฤทธิ์จุญ. 2548 : 73 ; ศิริชัย กาญจนวาสี. 2550 : 38) ซึ่งสามารถพิจารณาจากวิธีการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยวิธีคิดเชิงเหตุผล (Rational conceptual thinking) (สัญญา เคนาภูมิ. 2557ก : 1-19) ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2 หลักคำนี้ในการออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย

จากแผนภาพ จะเห็นว่าในเบื้องต้นเพื่อให้ได้โครงร่างของกรอบแนวคิดการวิจัยที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน อาจเริ่มต้นด้วยการใช้วิธีการออกแบบโดยใช้หลักการคิดเชิงเหตุผล (Rational conceptual thinking) สามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

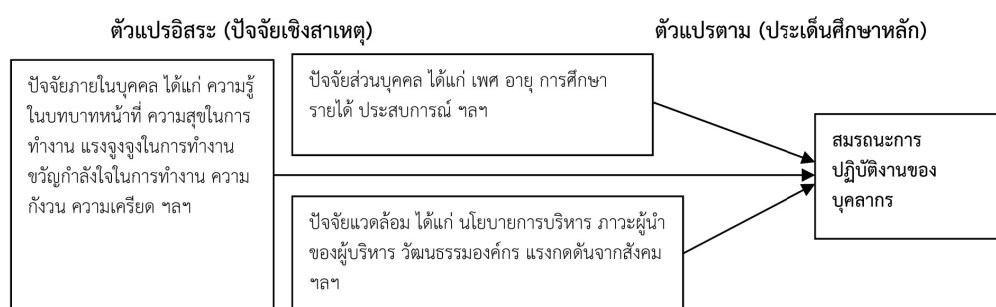
1.3.1 กรณีศึกษาเกี่ยวกับคน (Human) ประเด็นศึกษาเกี่ยวกับคนมีหลายประการ เช่น ลักษณะทางชีวภาพ ลักษณะทางจิตวิทยา ลักษณะทางพฤติกรรม ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น ดังนี้

1) การกำหนดตัวแปรตาม (Dependent variables) ตัวแปรตามมักจะถูกออกแบบเป็นกรอบแนวคิดประเด็นศึกษาหลัก ซึ่งจะถูกกำหนดเป็น **กรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบ (Component conceptual framework)** ดังกล่าวมาแล้วในบทที่ 3 (ขอบข่ายของการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์) ประเด็นที่จะทำการศึกษเกี่ยวกับคน ซึ่งในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ก็คือตัวแสดงทางรัฐประศาสนศาสตร์ เช่น รัฐบาล นักการเมือง ข้าราชการ พลเมือง คนในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดย

ประเด็นที่จะทำการศึกษาวิจัยนั้นคือสิ่งที่มีอยู่ในตัวคนแต่ละคน ได้แก่ การรับรู้ (Perception) ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehensive) ความรู้สึก (Feeling) พฤติกรรม (Behavior) และบุคลิกภาพ (Personality) เป็นต้น

2) การกำหนดตัวแปรอิสระ (Independent variable) ตัวแปรอิสระที่กำหนดในกรอบแนวคิดการวิจัย ก็คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยคาดว่าจะมีผลต่อตัวแปรตาม ซึ่งเมื่อตัวแปรตามเป็นเรื่องคุณลักษณะของคน (Human feature) ตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลหรือมีผลต่อสภาวะของคน ได้แก่กลุ่มปัจจัย ดังนี้ **(1) ปัจจัยส่วนบุคคล** ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ หรือ คุณลักษณะทั่วไป **(2) ปัจจัยภายในบุคคล** ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล เป็นเรื่องของการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก พฤติกรรม ฯลฯ และ **(3) ปัจจัยแวดล้อม** ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคล เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ

ยกตัวอย่างการออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร



แผนภาพที่ 3 แนวทางการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1.3.2 กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์การ

องค์การคือการรวมกลุ่มของคนที่มีความหมายหรือวัตถุประสงค์หรือความต้องการเดียวกัน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สำหรับประเด็นศึกษาเกี่ยวกับองค์การ ดังนี้

1) **กำหนดตัวแปรตาม(Dependent variables)** ตัวแปรตามในเรื่องขององค์การจะเป็นเรื่องคุณลักษณะขององค์การ หรือ ชีตความสามารถ (พฤติกรรมขององค์กร) เช่น ความสำเร็จขององค์กร คุณภาพขององค์กร ความก้าวหน้าขององค์กร การเติบโตขององค์กร ฯลฯ สำหรับขอบข่ายการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ การกำหนดตัวแปรคุณลักษณะขององค์การภาครัฐที่ต้องการศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้ (สัญญา เคนาภูมิ. 2557ข) (1) **ภารกิจขององค์การ** (สินค้าและบริการสาธารณะขององค์การ) การรักษาเอกราชและความมั่นคงของชาติ การรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม การจัดการทรัพยากรสาธารณะและกิจกรรมทางด้านการเงินการคลังของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การสร้างและรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ การสร้างเสรีภาพและความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในสังคม เป็นต้น (2) **วิธีการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการสาธารณะ** ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร (Management process) ทรัพยากรการบริหาร หรือ ปัจจัยที่ใช้ในการบริหาร จิตวิทยาการบริหาร เทคนิคการบริหาร และ (3) **ผลของการบริหารหรือการดำเนินงาน** (ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหาร) เป็นต้น

2) การกำหนดตัวแปรอิสระ

(Independent variable) เป็นการออกแบบและกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรอิสระ) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1) ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment) ได้แก่ (1) บุคลากร (2) เงิน (3) วัตถุดิบ (4) เครื่องจักร (5) วิธีการจัดการ (6) การตลาด (7) ท่าเลที่ตั้ง เป็นต้น

2.2) ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) ได้แก่ (1) ภาวะเศรษฐกิจ (2) ระบบการแข่งขัน (3) สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม (4) สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (5) ภาวะทางการเมือง (6) เทคโนโลยี เป็นต้น

1.4 การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัยเป็นการวางโครงสร้างเฉพาะของการวิจัยหนึ่งๆ จะครอบคลุมการออกแบบการสุ่มตัวอย่าง การออกแบบการวัด และการออกแบบการใช้สถิติที่เหมาะสม การออกแบบการวิจัยจึงเป็นขั้นตอนในการเตรียมแผนงานก่อนจะดำเนินการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (Kerlinger. 2000 : 279; Kirk. 2000 : 1) โดยทำการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการวิจัย ดังนั้นการออกแบบการวิจัยเพื่อให้ได้คำตอบจากการวิจัยที่สอดคล้องกับหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) สามารถดำเนินการดังตาราง

ตารางที่ 3 การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

ประเด็นที่ศึกษา	ประเภทการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์
1. ศึกษาสภาพที่เป็นอยู่	เชิงปริมาณ	บริบททั่วไป / เอกสารหลักฐาน/คน	แบบสังเกต แบบสอบถาม/แบบทดสอบ	ใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive statistics)
	เชิงคุณภาพ	บริบททั่วไป / เอกสารหลักฐาน/คน	การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์/การสนทนากลุ่ม/การระดมสมอง	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ/หรือการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive)
2. ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ	เชิงปริมาณ	บริบททั่วไป / เอกสารหลักฐาน/คน	แบบสังเกต แบบสอบถาม/แบบทดสอบ	ใช้สถิติพื้นฐาน (การหาความสัมพันธ์) สถิติอ้างอิง (Inferential statistics)
	เชิงคุณภาพ		การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ/หรือการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive)
3. ศึกษาปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ	เชิงปริมาณ	คน/บริบททั่วไป/เอกสารหลักฐาน	แบบสอบถาม แบบสังเกต	ใช้สถิติพื้นฐาน (Descriptive statistics)
	เชิงคุณภาพ	เอกสารหลักฐาน/คน	การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ/หรือการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive)
4. ศึกษาผลกระทบ	เชิงปริมาณ	คน/บริบททั่วไป/เอกสารหลักฐาน	แบบสอบถาม แบบสังเกต	ใช้สถิติพื้นฐาน (การหาความสัมพันธ์) สถิติอ้างอิง (Inferential statistics)
	เชิงคุณภาพ	คน/บริบททั่วไป/เอกสารหลักฐาน	การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง การวิเคราะห์เอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ/หรือการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive)

หมายเหตุแหล่งข้อมูล ได้แก่ (1) บริบททั่วไป (Context) (2) เอกสารหรือหลักฐาน (Document) และ (3) คน (Human)

จากตาราง แนวทางการออกแบบการวิจัย เป็นดังนี้

1.4.1 การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่

1) การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ **(1) ศึกษาจากบริบท (Context) และเอกสารหรือหลักฐาน (Document)** จะใช้เครื่อง

มือเป็นแบบสังเกต หรือ แบบบันทึกข้อมูลจากเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (ตัวเลข) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นต้น **(2) ศึกษาจากคน**

(Human) จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในกรณีการสอบถามความรู้สึก ความคิดเห็น พฤติกรรม จะใช้แบบสังเกต (Observation) ในกรณีทำการศึกษา พฤติกรรมของคน และใช้แบบทดสอบ (Test) กรณีวัดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehensive) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติพื้นฐานวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นต้น

2) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ (1) **ศึกษาจากบริบท (Context) และ เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** จะใช้วิธีการสังเกตสำหรับกรณีบริบททั่วไปและวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ส่วนข้อมูลประเภทเอกสารหรือหลักฐานจะเก็บและวิเคราะห์ด้วยหลักการวิเคราะห์เอกสาร และ (2) **ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนสามารถเก็บได้โดยวิธีการ ดังนี้ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง เป็นต้น ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis)

1.4.2 ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ

1) การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ (1) **ศึกษาจากบริบท (Context) และ เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร เป็นหลัก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลก็ใช้สถิติพื้นฐานและสถิติอ้างอิงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรอิสระ) มีผลต่อประเด็นศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) หรือไม่อย่างไร และ (2) **ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเช่น แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสังเกต ส่วนการวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับประเด็นศึกษาหลัก โดยกำหนดให้ประเด็นศึกษาหลักเป็นตัวแปรตาม ส่วนปัจจัยเชิง

สาเหตุเป็นตัวแปรอิสระ แล้วทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติอ้างอิง เช่น t-test, F-test, Chi-square, Correlation, Regression Analysis, Path analysis, Factor analysis เป็นต้น โดยผลของการวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิงเหล่านี้จะบอกได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรอิสระ) มีผลต่อ/มีผลต่อ/มีความสัมพันธ์กับประเด็นศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) หรือไม่

2) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ (1) **ศึกษาจากบริบท (Context) และ เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** จะใช้วิธีการสังเกตสำหรับกรณีบริบททั่วไปและวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ส่วนข้อมูลประเภทเอกสารหรือหลักฐานจะเก็บและวิเคราะห์ด้วยหลักการวิเคราะห์เอกสาร ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์จะต้องอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันให้ได้ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรอิสระ) กับ ประเด็นศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) ว่าทั้งสองส่วนนี้เกี่ยวข้องกันอย่างไร และ (2) **ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง เป็นต้น ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ซึ่งต้องอธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับประเด็นศึกษาหลัก (ตัวแปรตาม) ว่าเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

1.4.3 ศึกษาปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ

1) การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ (1) **ศึกษาจากบริบท (Context) และ เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร เป็นหลัก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติพื้นฐานเป็นหลัก (2) **ศึกษาจากคน (Human)** จะใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน

2) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ (1) **ศึกษาจากบริบท (Context)**

และเอกสารหรือหลักฐาน (Document) จะใช้วิธีการสังเกตสำหรับกรณีบริบททั่วไปและวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ส่วนข้อมูลประเภทเอกสารหรือหลักฐานจะเก็บและวิเคราะห์ด้วยหลักการวิเคราะห์เอกสาร **(2) ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนสามารถเก็บได้โดยวิธีการ ดังนี้ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง เป็นต้น ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis)

1.4.4 ศึกษาผลกระทบ

1) การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ **(1) ศึกษาจากบริบท (Context) เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร เป็นหลัก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลก็ใช้สถิติพื้นฐานและสถิติอ้างอิงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบว่าผลกระทบนี้ (ซึ่งอาจถูกกำหนดเป็นตัวแปรตาม) มีผลมาจากประเด็นศึกษาหลัก (ซึ่งอาจจะกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ) หรือไม่อย่างไร และ **(2) ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเช่นเดียวกันกับการศึกษาประเด็นศึกษาหลัก (แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสังเกต) ส่วนการวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับประเด็นศึกษาหลัก โดยกำหนดให้ประเด็นศึกษาหลักเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนผลกระทบเป็นตัวแปรตาม แล้วทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติอ้างอิง ซึ่งผลของการวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิงเหล่านี้จะบอกได้ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากปัจจัยใดหรือไม่ อย่างไร

2) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ **(1) ศึกษาจากบริบท (Context) เอกสารหรือหลักฐาน (Document)** สำหรับกรณีบริบททั่วไปจะใช้วิธีการสังเกต และทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ส่วนข้อมูลประเภทเอกสารหรือหลักฐานจะเก็บและวิเคราะห์

ด้วยหลักการวิเคราะห์เอกสาร อย่างไรก็ตามการนำเสนอผลการวิเคราะห์จะต้องอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันให้ได้ระหว่างผลกระทบกับประเด็นศึกษาหลักว่าทั้งสองส่วนนี้เกี่ยวข้องกันอย่างไร **(2) ศึกษาจากคน (Human)** เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนสามารถเก็บได้โดยวิธีการ ดังนี้ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง เป็นต้น ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive analysis) ซึ่งต้องอธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับประเด็นศึกษาหลักว่าเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันอย่างไร

2. การสร้างกลยุทธ์จากผลการวิจัยเชิงสำรวจ

การสร้างกลยุทธ์จากผลการวิจัยเชิงสำรวจ หรือ เป็นการสร้างวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนา โดยอาศัยฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนั้นการออกแบบการวิจัยที่ครอบคลุมกับหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยแล้ว ผลการวิจัยที่ได้จะพบประเด็น ดังต่อไปนี้ (1) สภาพของประเด็นที่ศึกษา ซึ่งได้จากวัตถุประสงค์ “การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่” (2) ปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลต่อ จากวัตถุประสงค์ “ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ” (3) ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ จากวัตถุประสงค์ “ศึกษาปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ” และ (4) ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ จากวัตถุประสงค์ “ศึกษาผลกระทบ”

2.1 การนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis

เมื่อได้ผลการวิจัยจากการวิจัยระยะที่ 1 คือ การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่แล้ว จะนำผลการวิจัยที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยใช้กรอบแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4 แนวทางการวิเคราะห์ผลการวิจัยด้วย SWOT Analysis

S= Strength ผลวิจัยเชิงปริมาณ เช่น (1) รายละเอียดของสภาพที่เป็นอยู่ ประเด็นที่มีค่าสูง (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย) (2) ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรปัจจัยภายใน) ที่พบว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม) ผลวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น ประเด็นที่พบจากการศึกษา วัตถุประสงค์ทั้งสามแนวทาง (สภาพแวดล้อมภายใน) ซึ่งบ่งบอกว่ามีผลต่อหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม)	O= Opportunity ผลวิจัยเชิงปริมาณ เช่น ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรภายนอก) ที่พบว่า มีผลต่อหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม) ผลวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น ประเด็นที่พบจากการศึกษา วัตถุประสงค์ทั้งสามแนวทาง (สภาพแวดล้อมภายนอก) ซึ่งบ่งบอกว่ามีผลต่อหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม)
W =Weakness ผลวิจัยเชิงปริมาณ เช่น (1) รายละเอียดของสภาพที่เป็นอยู่ ประเด็นที่มีค่าต่ำ (ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย) (2) ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรปัจจัยภายใน) ที่เป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม) ผลวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น ประเด็นที่พบจากการศึกษา วัตถุประสงค์ทั้งสามแนวทาง (สภาพแวดล้อมภายใน) ซึ่งบ่งบอกว่าส่งผลเสีย (ปัญหา) ต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม)	T =Threat ผลวิจัยเชิงปริมาณ เช่น ปัจจัยเชิงสาเหตุ (ตัวแปรปัจจัยภายนอก) ที่เป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม) ผลวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น ประเด็นที่พบจากการศึกษา วัตถุประสงค์ทั้งสามแนวทาง (สภาพแวดล้อมภายนอก) ซึ่งบ่งบอกว่ามีอุปสรรคขัดขวางต่อประสิทธิภาพหลัก (ตัวแปรตาม)

ยกตัวอย่างงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการซื้อกรมธรรม์บริษัทกรุงไทยแอกซ่ากับธนาคารกรุงไทยในเขตจังหวัดมหาสารคาม โดยทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยจากผลการศึกษาจากทั้งสามวัตถุประสงค์ (ปริยาภรณ์ ปริณัตต์ตระกูล. 2557 : 71-73) ดังนี้

1) ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นการศึกษาระดับปัจจัยด้านองค์ประกอบของการทำธุรกิจที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อประกันและปัจจัยด้านกระบวนการตัดสินใจซื้อกรมธรรม์ที่ส่งผลต่อซื้อประกัน ซึ่งเป็นการศึกษาว่าผู้ตัดสินใจซื้อกรมธรรม์จากกรุงไทยแอกซ่าได้ให้ความสำคัญหรือไม่ได้ใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจซื้อจากปัจจัยองค์ประกอบของการทำธุรกิจ และปัจจัยกระบวนการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ซึ่งพบประเด็นที่เป็นจุดแข็งหรือประเด็นที่ลูกค้าให้ความสำคัญมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่สูงเป็นลำดับต้น และประเด็นที่เป็นจุดด้อยหรือประเด็นที่ลูกค้าให้ความสำคัญน้อยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของคะแนนลำดับท้ายๆ ดังนี้

1.1) จุดแข็ง (ปัจจัยภายใน) ซึ่งพิจารณาปัจจัยภายในคือปัจจัยด้านองค์ประกอบของการทำธุรกิจที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อประกัน โดยผู้วิจัยนำมาพิจารณาค่าเฉลี่ย (X) สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่าประเด็นที่เป็นจุดแข็ง คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่ (1) สามารถชำระเบี้ยประกันได้หลายช่องทาง (2) สามารถติดต่อผ่านธนาคารกรุงไทยได้ทุกสาขา (3) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกรมธรรม์ (4) ชื่อเสียงของบริษัท และ (5) บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ

1.2) จุดอ่อน (ปัจจัยภายใน) พิจารณาปัจจัยภายในคือปัจจัยด้านองค์ประกอบของการทำธุรกิจที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อประกัน โดยผู้วิจัยนำมาพิจารณาค่าเฉลี่ย (X) ต่ำสุด 5 ลำดับท้าย พบว่าประเด็นที่เป็นจุดอ่อน คือ การส่งเสริมการขาย ได้แก่ (1) จัดของที่ระลึกหรือของแถมเมื่อซื้อกรมธรรม์ (2) จัดส่วนลดพิเศษเมื่อซื้อกรมธรรม์ (3) โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อย่างต่อเนื่อง และ (4) การรู้จักกรุงไทยแอกซ่าเพราะการแนะนำจากญาติหรือคนสนิท

1.3) โอกาส (ปัจจัยภายนอก)

พิจารณาปัจจัยภายนอกคือกระบวนการตัดสินใจซื้อกรรมธรรม์ของผู้ซื้อ โดยผู้วิจัยนำมาพิจารณาค่าเฉลี่ย (X) สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่าประเด็นที่เป็นโอกาส คือ ด้านเหตุจูงใจในการซื้อกรรมธรรม์ ได้แก่ (1) ต้องการความมั่นคงให้กับตนเองในอนาคต (2) ต้องการความมั่นคงให้กับครอบครัวเนื่องจากมีความเสี่ยงในการประกอบอาชีพปัจจุบัน (3) ต้องการความคุ้มครองและรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย (4) ต้องการเงินสะสมไว้หลังเกษียณ และ (5) มีความสบายใจและรู้สึกมีความมั่นคงในชีวิต

1.4) อุปสรรค (ปัจจัยภายนอก)

พิจารณาปัจจัยภายนอกคือกระบวนการตัดสินใจซื้อกรรมธรรม์ของผู้ซื้อ โดยผู้วิจัยนำมาพิจารณาค่าเฉลี่ย (X) ต่ำสุด 5 ลำดับท้าย พบว่าประเด็นที่เป็นโอกาส คือ ด้านการประเมินทางเลือกเพื่อตัดสินใจซื้อ ได้แก่ (1) ซื้อกับตัวแทนที่เสนอส่วนลดค่าเบี้ยประกันให้ (2) ซื้อตามเพื่อนหรือญาติที่แนะนำ (3) ซื้อเพราะบริษัทอยู่ใกล้บ้าน (4) ซื้อเพราะตัวแทนเป็นญาติหรือเพื่อน และด้านการตัดสินใจซื้อ ได้แก่ (1) ซื้อเพราะเกรงใจผู้ขายประกัน (2) ซื้อเพราะเจ้าหน้าที่ธนาคารขอให้ช่วยซื้อประกัน และ (3) มีความต้องการซื้อกรรมธรรม์เพิ่มอีก

2) ผลจากการศึกษาวัตถุประสงค์

ข้อที่ 2 เป็นการศึกษาปัจจัยหรือเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการซื้อกรรมธรรม์ ซึ่งพบปัจจัยเชิงสาเหตุอยู่ 6 ประการ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกดังนี้

2.1) จุดแข็ง (ปัจจัยภายใน) ได้แก่

(1) ราคา ซึ่งเป็นการราคาที่เหมาะสมอัตราการชำระเบี้ย ตามระยะเวลาการชำระเบี้ย ตามผลตอบแทน (2) การส่งเสริมการขาย ได้แก่ ช่องทางประชาสัมพันธ์ เช่น เว็บไซต์ มีคนแนะนำ โฆษณาผ่านสื่อต่างๆ มีของที่ระลึก และจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย และ (3) ความหลากหลายของกรรมธรรม์ จะเห็นว่ายังมีประเภทกรรมธรรม์ที่หลากหลายก็ยังมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้ซื้อมากขึ้น

2.2) โอกาส (ปัจจัยภายนอก)

ได้แก่ (1) สมาชิกในครัวเรือน หากลูกคามีคนในครอบครัวรับผิดชอบมากขึ้นก็มีโอกาสในการซื้อกรรมธรรม์มากขึ้น (2) การประเมินทางเลือกเพื่อตัดสินใจซื้อ ยิ่งลูกคามีโอกาสในการประเมินก่อนการตัดสินใจซื้อเท่าใดก็จะซื้อมากขึ้นเท่านั้น เช่น ในเรื่องของความเชื่อมั่นในธนาคาร ตรงกับความต้องการของตนเอง ตัวแทนเป็นคนสนิทบริษัทอยู่ใกล้บ้าน เป็นต้น (3) รายได้ หากลูกคามีรายได้สูงขึ้นก็มีโอกาสในการซื้อมากขึ้น

3) ผลจากการศึกษาวัตถุประสงค์

ข้อที่ 3 เป็นการศึกษาข้อเสนอแนะที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อกรรมธรรม์ หรือเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการขายให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ผลพบว่า ประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีดังนี้

3.1) จุดอ่อน (ปัจจัยภายใน)

ได้แก่ (1) ตัวแทนที่ขายประกันขาดการอธิบายแก่สำหรับลูกค้ารายใหม่ที่จะทำประกันกรรมธรรม์เกี่ยวกับการเลือกประเภทของการคุ้มครองชีวิต และคำแนะนำด้วยความสุจริต เป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ซื้อประกันเป็นสำคัญ (2) ตัวแทนที่ขายประกันขาดการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อประกัน เช่น เปิดเผยให้ผู้ซื้อประกันทราบถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นค่าธรรมเนียมหรือผลตอบแทนที่ตัวแทนอาจได้รับจากการซื้อกรรมธรรม์ และ (3) ตัวแทนที่ขายประกันบางคนอาจแนะนำในเรื่องที่เกิดความเข้าใจผิด หรือให้คำแนะนำโดยมีเจตนาหลอกลวงผู้อื่น

3.2) โอกาส (ปัจจัยภายนอก)

ได้แก่ การทำประกันเป็นการออมที่ดี การทำประกันภัยเป็นการออมที่ได้ผลตอบแทนดีกว่าการฝากธนาคารไว้เพียงอย่างเดียว และได้ความคุ้มครองแต่ส่วนใหญ่มักจะเป็นเฉพาะกลุ่มที่มีรายได้ดีหรือคนที่มีการวางแผนชีวิต

3.3) อุปสรรค (ปัจจัยภายนอก)

ได้แก่ (1) ลูกค้าไม่มองเห็นคุณค่าของการประกัน คนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเห็นประโยชน์จากการประกันอาจจะคิดว่ามันจะใช่ได้ก็คือเสียชีวิตเท่านั้น และ (2) ลูกค้ามีเจตคติทางลบต่อการประกัน ความรู้สึกของลูกค้าที่ว่าประกันหลอกลวง ประกันเสียเงินฟรี ประกันไม่คุ้ม ประกันเอาเปรียบ ประกันไม่จริงใจ ประกันขาดทุน ประกันเกรงใจ

จากนั้นทำการสังเคราะห์ผลการศึกษาวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ด้วยแนวคิด ผู้วิจัยจะนำมาเป็นฐานคิดในการสร้างกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของบริษัท โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำผลการวิจัยมาสังเคราะห์เข้ากับหลักการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT Analysis) (ปรียาภรณ์ ปริฉัตรตระกูล. 2557 : 74) ดังนี้

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการวิจัยด้วย SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength) 1. ราคามีให้เลือกหลากหลาย 2. มีการส่งเสริมการขายที่ดี 3. มีความหลากหลายของกรมธรรม์ 4. สามารถชำระเบี้ยประกันได้หลายช่องทาง 5. สามารถติดต่อผ่านธนาคารกรุงไทยได้ทุกสาขา 6. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกรมธรรม์มีหลากหลาย 7. บริษัทมีชื่อเสียง 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	จุดอ่อน (Weakness) 1. สิ่งของที่ระลึกเมื่อซื้อกรมธรรม์ยังไม่ดึงดูดใจ 2. ส่วนลดพิเศษเมื่อซื้อกรมธรรม์ 3. ช่องทางโฆษณาผ่านสื่อยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. บุคลากรแนะนำบริษัทยังไม่เข้าถึงลูกค้า 5. ขาดการแนะนำด้วยความสุจริตใจโดยคำนึงถึงประโยชน์แท้จริงแก่ลูกค้า 6. ขาดการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อประกัน 7. ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เกิดความเข้าใจผิดในลักษณะว่าเป็นการหลอกลวง
โอกาส (Opportunity) 1. ลูกค้าต้องการความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวในอนาคต เช่น ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เงินสะสมไว้หลังเกษียณ 2. ลูกค้าที่มีสมาชิกในครัวเรือนซึ่งต้องรับผิดชอบหลายคน 3. ลูกค้ามีโอกาสดำเนินการตามมูลค่าของกรมธรรม์ก่อนการตัดสินใจซื้อ 4. ธนาคารมีความเชื่อถือ 5. การใช้ตัวแทนเป็นคนสนิท 6. ช่องทางการจำหน่ายอยู่ใกล้ที่อยู่อาศัย 7.ทัศนคติที่ว่าทำประกันภัยเป็นการออมที่ได้ผลตอบแทนดีกว่าการฝากธนาคารไว้เพียงอย่างเดียว 8. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ดีหรือคนที่วางแผนชีวิต	อุปสรรค (Treat) 1. คนทั่วไปไม่มีโอกาสในการพิจารณาและประเมินคุณค่าของประกันก่อนการตัดสินใจ 2. คนทั่วไปยังไม่มองเห็นคุณค่าของการประกัน 3. คนทั่วไปมีเจตคติทางลบต่อการประกัน เช่น รู้สึกว่าประกันหลอกลวง ประกันเสียเงินฟรี ประกันไม่คุ้ม ประกันเอาเปรียบ ประกันไม่จริงใจ ประกันขาดทุน ประกันเกรงใจ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด **TWOS Matrix** ได้แก่ (1) **SO** วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่า เรามีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น (2) **ST** วิเคราะห์ว่าเรามีอุปสรรคอะไรบ้าง และเราจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร (3) **WO** วิเคราะห์

ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่ถ้าเรายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้เราฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้ และ (4) **WT** วิเคราะห์ว่า มีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเราและยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย ดังนี้

ตารางที่ 6 แนวทางการวิเคราะห์ผลการวิจัยด้วย TWOS Matrix

TWOS Matrix	จุดแข็งที่สำคัญ	จุดอ่อนที่สำคัญ
โอกาสที่สำคัญ	S-O Strategies นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	W-O Strategies นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
อุปสรรคที่สำคัญ	S-T Strategies นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค	W-T Strategies ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค

แนวทางการสร้างกลยุทธ์จะดำเนินการโดยการพิจารณาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นฐานคิดในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีหลายแนวทางเป็นไปตามหลักการ TWOS Matrix เช่น กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน

กลยุทธ์ฉกฉวยโอกาส กลยุทธ์หลีกเลี่ยงอุปสรรค เป็นต้น อย่างไรก็ตามหลักการของการสร้างกลยุทธ์โดยอาศัยฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเรียบร้อยแล้ว มีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ ดังนี้



แผนภาพที่ 4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

จากแผนภาพ แนวทางการสร้างกลยุทธ์เบื้องต้นมี 4 แนวทางดังนี้ (1) **กลยุทธ์เชิงรุก** เป็นการนำโอกาสที่มีมาเสริมสร้างจุดแข็งให้โดดเด่นยิ่งขึ้น หรือเป็นการนำจุดแข็งไปใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ ดังคำพังเพยว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก” แนวทางเช่น การขยาย การพัฒนา การส่งเสริม การสร้าง เป็นต้น (2) **กลยุทธ์เชิงพัฒนา** เป็นการนำเอาโอกาสที่มีอยู่มาช่วยในการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือ หาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริมสร้างความแข็งแกร่งมากขึ้น แนวทางกลยุทธ์ เช่น

การส่งเสริม การปรับปรุง การเร่งรัด การแก้ไข การประสานความร่วมมือ การขอรับการสนับสนุน เป็นต้น (3) **กลยุทธ์ตั้งรับ** เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เข้ามาช่วยเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคามหรือทำจุดแข็งให้ดีขึ้น เช่น การชะลอ การปรับปรุง การลดต้นทุน การลดระยะเวลา เป็นต้น และ (4) **กลยุทธ์แก้ปัญหา** เมื่อภัยคุกคามผสมโรงกับจุดอ่อนจำเป็นต้องเลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อนและภัยคุกคาม หรือคิดใหม่ ทำใหม่ เช่น การยุบเลิก การถ่ายโอน การควบกิจการ การปรับ

เปลี่ยน Re-engineering การหลอมรวม เป็นต้น 74-76) เป็นการสร้างกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขาย
ยกตัวอย่างการสร้างกลยุทธ์จากฐานผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรุงไทยเอกซ่า ดังนี้
การวิจัยของ ปรียาภัทร์ ปรีณัตต์ตระกูล (2557) :

กลยุทธ์เชิงรุก โดยการนำโอกาสมาเสริมสร้างจุดแข็งเป็นฐานคิดกลยุทธ์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เชิงรุก
1. ราคาที่มีให้เลือกหลากหลาย 2. มีการส่งเสริมการขายที่ดี 3. มีความหลากหลายของกรมธรรม์ 4. สามารถชำระเบี้ยประกันได้หลายช่องทาง 5. สามารถติดต่อผ่านธนาคารกรุงไทยได้ทุกสาขา 6. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกรมธรรม์มีหลากหลาย 7. บริษัทมีชื่อเสียง 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	1. ลูกค้าต้องการความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวในอนาคต เช่น ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เงินสะสมไว้หลังเกษียณ 2. ลูกค้าที่มีสมาชิกในครัวเรือนซึ่งต้องรับผิดชอบหลายคน 3. ลูกค้ามีโอกาสดำเนินการตามมูลค่าของกรมธรรม์ก่อนการตัดสินใจซื้อ 4. ธนาคารมีความเชื่อถือ 5. การใช้ตัวแทนเป็นคนสนิท 6. ช่องทางการจำหน่ายอยู่ใกล้ที่อยู่อาศัย 7. ทศณคติที่ว่าทำประกันภัยเป็นการออมที่ได้ผลตอบแทนดีกว่าการฝากธนาคารไว้เพียงอย่างเดียว 8. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ดีหรือคนที่วางแผนชีวิต	1. เพิ่มผลิตภัณฑ์กรมธรรม์ที่หลากหลาย ซึ่งคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละระดับเป็นฐาน ได้แก่ ผู้มีรายได้ต่ำ มีรายได้ปานกลาง และ รายได้สูง 2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้าโดยเน้น (1) ผู้มีศักยภาพซื้อ (2) จัดกรมธรรม์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของลูกค้า (3) เน้นลูกค้าที่มีสมาชิกในครัวเรือนที่ต้องรับผิดชอบสูงเป็นลำดับต้น 3. เพิ่มช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของการมีประกันอย่างต่อเนื่อง 4. เพิ่มช่องทางการขายมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์เชิงพัฒนา โดยการนำโอกาสมาปรับปรุงจุดอ่อนเป็นฐานคิดกลยุทธ์

โอกาส (Opportunity)	จุดอ่อน (Weakness)	กลยุทธ์เชิงพัฒนา
1. ลูกค้าต้องการความมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัวในอนาคต เช่น ค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เงินสะสมไว้หลังเกษียณ 2. ลูกค้าที่มีสมาชิกในครัวเรือนซึ่งต้องรับผิดชอบหลายคน 3. ลูกค้ามีโอกาสดำเนินการตามมูลค่าของกรมธรรม์ก่อนการตัดสินใจซื้อ 4. ธนาคารมีความเชื่อถือ 5. การใช้ตัวแทนเป็นคนสนิท 6. ช่องทางการจำหน่ายอยู่ใกล้ที่อยู่อาศัย 7. ทศณคติที่ว่าทำประกันภัยเป็นการออมที่ได้ผลตอบแทนดีกว่าการฝากธนาคารไว้เพียงอย่างเดียว 8. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้ดีหรือวางแผนชีวิต	1. สิ่งของที่ระลึกเมื่อซื้อกรมธรรม์ยังไม่ดึงดูดใจ 2. ส่วนลดพิเศษเมื่อซื้อกรมธรรม์ 3. ช่องทางโฆษณาผ่านสื่อยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. บุคลากรแนะนำบริษัทยังไม่เข้าถึงลูกค้า 5. ขาดการแนะนำด้วยความสุจริตใจโดยคำนึงถึงประโยชน์แท้จริงแก่ลูกค้า 6. ขาดการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อประกัน 7. ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เกิดความเข้าใจผิดในลักษณะว่าเป็นการหลอกลวง	1. จัดทำโปรโมชั่นอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เช่น ของที่ระลึก ส่วนลดพิเศษ 2. ฝึกบุคลากรให้สามารถเข้าถึงลูกค้าด้วยความจริงใจ เช่น ทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของการมีประกันอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ตั้งรับ โดยการนำจุดแข็งมาหลีกเลี่ยงอุปสรรคเป็นฐานคิดกลยุทธ์

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Treat)	กลยุทธ์ตั้งรับ
1. ราคาที่มีให้เลือกหลากหลาย 2. มีการส่งเสริมการขายที่ดี 3. มีความหลากหลายของกรมธรรม์ 4. สามารถชำระเบี้ยประกันได้หลายช่องทาง 5. สามารถติดต่อผ่านธนาคารกรุงไทยได้ทุกสาขา 6. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากกรมธรรม์มีหลากหลาย 7. บริษัทมีชื่อเสียง 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ	1. คนทั่วไปไม่มีโอกาสในการพิจารณาและประเมินคุณค่าของประกันก่อนการตัดสินใจ 2. คนทั่วไปยังไม่มองเห็นคุณค่าของการประกัน 3. คนทั่วไปไม่เจตคติทางลบต่อการประกัน เช่น รู้สึกว่าประกันหลอกลวง ประกันเสียเงินฟรี ประกันไม่คุ้ม ประกันเอาเปรียบ ประกันไม่จริงใจ ประกันขาดทุน ประกันเกรงใจ	โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ ตัวแทน ฯลฯ โดยลงถึงตัวลูกค้าเป็นรายบุคคลพร้อมเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้พิจารณาคุณค่าของการประกันอย่างแท้จริง

กลยุทธ์แก้ปัญหา โดยการนำจุดอ่อนและอุปสรรคเป็นฐานคิดกลยุทธ์

จุดอ่อน (Weakness)	อุปสรรค (Treat)	กลยุทธ์แก้ปัญหา
1. สิ่งของที่ระลึกเมื่อซื้อกรรมธรรม์ยังไม่ตั้งใจ 2. ส่วนลดพิเศษเมื่อซื้อกรรมธรรม์ 3. ช่องทางโฆษณาผ่านสื่อยังไม่มีประสิทธิภาพ 4. บุคลากรแนะนำบริษัทยังไม่ถึงลูกค้า 5. ขาดการแนะนำด้วยความสุจริตใจโดยคำนึงถึงประโยชน์แท้จริงแก่ลูกค้า 6. ขาดการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีผลกระทบต่อสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อประกัน 7. ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เกิดความเข้าใจผิดในลักษณะว่าเป็นการหลอกลวง	1. คนทั่วไปไม่มีโอกาสในการพิจารณาและประเมินคุณค่าของประกันก่อนการตัดสินใจ 2. คนทั่วไปยังไม่มองเห็นคุณค่าของการประกัน 3. คนทั่วไปไม่เจตคติทางลบต่อการประกัน เช่น รู้สึกว่าประกันหลอกลวง ประกันเสียเงินฟรี ประกันไม่คุ้ม ประกันเอาเปรียบ ประกันไม่จริงใจ ประกันขาดทุน ประกันเกรงใจ	โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ ตัวแทน ฯลฯ โดยลงถึงตัวลูกค้าเป็นรายบุคคลพร้อมกับเน้นการสื่อถึงความเข้าของลูกค้ายกย่องกับคุณค่าของการประกันอย่างแท้จริง

2.3 จัดเรียงลำดับและจัดทำชุดของกลยุทธ์

ภายหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นเชิงรุก การพัฒนา ตั้งรับ หรือ การแก้ปัญหา ขั้นตอนต่อไปเป็นการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาบูรรวมกัน กล่าวคือเมื่อแยกพิจารณากำหนดกลยุทธ์จากแนวทางทั้ง 4 ทำให้ได้กลยุทธ์ที่หลากหลาย ขั้นตอนต่อไปต้องทำการบูรรวมกลยุทธ์ ทั้งนี้โดยหลักการที่ว่า “ยิ่งหนักครั้งเดียว แต่ได้หลายตัว” หมายถึง กลยุทธ์บางตัวมีความสามารถทั้งแก้ปัญหาและพัฒนาไปในตัวเอง เป็นต้น ดังนั้นแนวทางควรดำเนินการ ดังนี้

2.3.1 ทำการสังเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึง การบูรรวมกลยุทธ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือมีเป้าหมายของกลยุทธ์ใกล้เคียงกัน ให้เป็นกลยุทธ์เดียว ทั้งเพื่อเป็นการลดภาระที่จะต้องนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เมื่อจำนวนกลยุทธ์มีน้อยก็แสดงว่าย่อมจะประหยัดทรัพยากรมากขึ้นเท่านั้น

2.3.2 จัดเรียงลำดับการปฏิบัติก่อนหลังของกลยุทธ์ หมายถึง ทำการจัดลำดับของกลยุทธ์ที่จะถูกนำไปปฏิบัติก่อนเป็นลำดับแรก พร้อมกันสองสามกลยุทธ์ หรือ ต้องให้กลยุทธ์อื่นถูกนำไปปฏิบัติเสียก่อน แล้วค่อยตามด้วยอีกกลยุทธ์

2.3.3 สรุปเป็นชุดของกลยุทธ์ (Strategy Package) หมายถึง การจัดทำเป็นชุด

ของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์ใดดำเนินการก่อน กลยุทธ์ใดดำเนินการพร้อมกัน และกลยุทธ์ใดดำเนินการหลังจากกลยุทธ์อื่นดำเนินการแล้ว และจะทำเป็นผังโน้ตทัศน์ (Mind mapping) เพื่อง่ายต่อความเข้าใจ

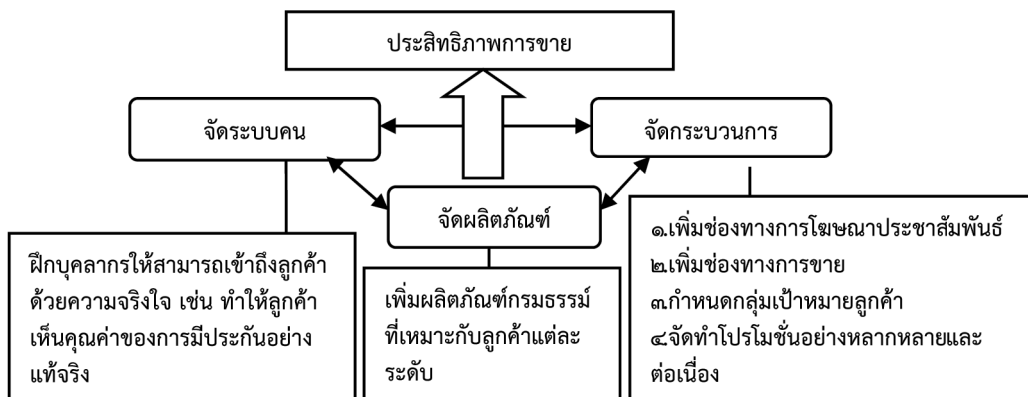
ตัวอย่างการการจัดเรียงลำดับและจัดทำชุดของกลยุทธ์ จากผลงานวิจัยของ ปรียาภรณ์ ปริจิตรตระกูล (2557 : 74-76) เป็นการสร้างกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรุงไทยเอกซ่า ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย (1) เพิ่มผลิตภัณฑ์กรรมธรรม์ที่หลากหลาย ซึ่งคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละระดับเป็นฐาน ได้แก่ ผู้มีรายได้ต่ำ มีรายได้ปานกลาง และ รายได้สูง (2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้าโดยเน้นไปที่ผู้มีศักยภาพซื้อ เน้นลูกค้าที่มีสมาชิกในครัวเรือนที่ต้องรับผิดชอบสูงเป็นลำดับต้น และจัดกรรมธรรม์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของลูกค้า (3) เพิ่มช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของการมีประกันอย่างต่อเนื่อง และ (4) เพิ่มช่องทางการขายมากยิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย (1) จัดทำโปรโมชั่นอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เช่น ของที่ระลึก ส่วนลดพิเศษ (2) ฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถเข้าถึงลูกค้าด้วยความจริงใจ เช่น ทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของการมีประกันอย่างแท้จริง (3) กลยุทธ์ตั้งรับและกลยุทธ์แก้ปัญหา และ (4) การ

โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่หลากหลาย ทั้ง โทรทัศน์ วิทยุ ตัวแทน ฯลฯ โดยลงถึงตัวลูกค้าเป็น รายบุคคลพร้อมกับเน้นการสื่อถึงความเข้าของ ลูกค้าเกี่ยวกับคุณค่าของการประกันอย่างแท้จริง

หลังจากนั้นจึงทำการรวบรวม กลยุทธ์เข้าด้วยกันและสรุปเป็นผังมโนทัศน์ (Mind Mapping) ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 5 ตัวอย่างกลยุทธ์จากฐานการวิจัย (กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของกรุงไทยเอกซ่า)
(ปรียาภัทร์ ปริณัตต์ตระกูล. 2557 : 77)

3. การวิจัยเชิงวิจัยเชิงทดลอง หรือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำกระบวนการวิจัยเข้า มาบูรณาการเข้ากับกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติและการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งอาจ เรียกว่า “การวิจัยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการวิจัยติดตามประเมินผลกลยุทธ์” การนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) การนำกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นจริงเป็นการแปลง กลยุทธ์มาเป็นแผนปฏิบัติการ (Operation plan) แปลงแผนไปสู่โครงการ และออกแบบกิจกรรม ทั้งหมดให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ (Wheelen and Hunger. 2008 : 7-9) จากนั้นทำการจัดสรร ทรัพยากรและกิจกรรมทางการบริหาร (Ryszard Barnat. 2008 ; Certo and Certo. 2006) การวิจัย ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัย เชิงทดลอง และการวิจัยติดตามประเมินผลโครงการ

4. การวิจัยติดตามและประเมินผล หรือ การประเมินกลยุทธ์ (Evaluation)

การวิจัยประเมินผลเป็นกระบวนการให้ได้ มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน งาน หรือ โครงการความสำเร็จอันเป็นเครื่องบ่งชี้ ถึงคุณค่าวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาขึ้น โดยทั่วไป ควรดำเนินการ 3 ระยะ ได้แก่ (1) การวิจัยประเมิน ผลก่อนเริ่มแผนงานหรือโครงการ ซึ่งเป็นการวิจัย ประเมินผลความต้องการจำเป็น (Needs) หรือ ศักยภาพต่างๆ เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนา ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานก่อนเริ่มโครงการ (2) การวิจัยประเมินขณะโครงการดำเนินอยู่ ซึ่ง เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ โดยเฉพาะผลการดำเนินการเบื้องต้นซึ่งสารสนเทศจะ ถูกนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเพิ่มโอกาสความสำเร็จ (3) การวิจัยประเมินผล เมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งเป็นการวิจัยประเมินความ ความสำเร็จของโครงการประกอบด้วยประเมินเมื่อสิ้นสุด โครงการทันทีและประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการไป ระยะหนึ่ง

การวิจัยประเมินผลล้วนมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ การวิจัยและประเมินผลโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การวางแผนการวิจัยประเมินผลโครงการ ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน การกำหนดประเด็น/ขอบเขตและวิธีการจัดทำข้อเสนอโครงการประเมิน (2) การดำเนินการประเมินผลโครงการ ประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดเครื่องมือและเทคนิคการรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานประเมินผล (3) การลงข้อสรุปและให้ข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย การจัดทำข้อสรุป และการจัดทำข้อเสนอแนะ และ (4) การรายงานและเผยแพร่ผลประเมิน เพื่อใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยประเมินให้มากที่สุด การเผยแพร่ในรูปแบบบทความหรือนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา

บทสรุป

การวิจัยนำซึ่งความรู้ที่ทรงคุณค่าของโลกเป็นหน้าที่ของมนุษย์ที่จะมีปัญญาในการใช้องค์ความรู้นั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างไร การออกแบบการวิจัยโดยการบูรณาการเข้ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบการวิจัยให้เข้าถึงสภาพแวดล้อมของประเด็นที่ศึกษาอย่างรอบครอบทั้งเรื่องของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เหล่านี้เป็นฐานคิดในการสร้างกลยุทธ์หรือยุทธวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาได้เป็นอย่างดี การออกแบบการบูรณาการการจัดการเชิงกลยุทธ์กับกระบวนการวิจัยดำเนินการ ดังนี้ (1) การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อม หรือ การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (Existence Condition) (2) การสร้างกลยุทธ์จากผลการวิจัยเชิงสำรวจ เป็นการสร้างวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนา โดยอาศัยฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (3) การวิจัยเชิงวิจัยเชิงทดลอง หรือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการวิจัยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการวิจัยติดตามประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic implementation) และ (4) การวิจัยติดตามและประเมินผล หรือ การประเมินกลยุทธ์ (Evaluation)

เอกสารอ้างอิง

- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2547). *Strategy คือยุทธศาสตร์และกลยุทธ์*. มติชนรายวัน วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2547.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ณัฐพล ลีลาวพัฒนานันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. [Online] เข้าถึงได้จาก: http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรินติ้ง,
- เบญจวรรณ ไชยวงศ์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยาง ในเขตตำบลหนองพันทา อำเภอโซ่พิสัย จังหวัดบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์หลักสูตร ปร.ม. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ปรียาภรณ์ ปริณตต์ตระกูล. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการซื้อกรมธรรม์บริษัทกรุงเทพประกันภัยกับธนาคารกรุงเทพในเขตจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์หลักสูตร ปร.ม. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ปวีณรัตน์ อาภวิชัย. (2557). *ผลกระทบของการค้าแรงงานต่างด้าวต่อความมั่นคงของชาติในเชิงเศรษฐกิจสังคมและการเมือง : กรณีศึกษา 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขงของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์หลักสูตร ปร.ด. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- พรทิพย์ เกตุรานนท์, รศ.ดร. (2556). *ปัญหาและข้อบกพร่องในการวิจัยที่พบ*. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เพื่อสุขภาพออนไลน์ สาขาวิทยาศาสตร์เพื่อสุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ฉบับที่ 4 ปี 2555. [Online] เข้าถึงได้จาก: http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book55_4/research.html
- พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปิฎกนิกาย (อง.จตุกก.อ. 2/52/349) โปรแกรมพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่ม : 22 หน้า :77
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2545). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิชิต ฤทธิ์เจริญ. (2548). *หลักการวัดและประเมินผลทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : แฮสส์ ออฟ เคอร์ มีสท์.
- พิบูล ที่ปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร
- รุ่งเรือง แสงโกษา เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร และ สมเจตน์ ภูศรี. (2557). “รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น ในเครือข่ายเขตบริการสุขภาพที่ 7 กลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 8 (2) : พฤษภาคม-สิงหาคม 2557

- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2553). *เทคนิคการสร้างและการผสมผสานกรอบแนวคิดทางวิชาการ* (ปรับปรุงล่าสุด วันที่ 5 กรกฎาคม 2553) . [Online] เข้าถึงได้จาก: <http://wiruch.com/articles%20for%20article/article%20technic%20of%20 Conceptual Framework%20writing.pdf> [20 มกราคม 2556]
- วิษณุ ธรรมลิขิตกุล, ศ.นพ. (2551). ประสบการณ์นำความรู้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์. สรุปรจาก ปาฐกถา เรื่อง จากวิจัยไปสู่นโยบาย โดย ศ.นพ.วิษณุ ธรรมลิขิตกุล. งานประชุมวิชาการโครงการพัฒนางาน ประจำปีสู่งานวิจัย ประจำปี 2551. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *สถิติประยุกต์ สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัญญา เคนาภูมิ, สมาน งามสนธิ, อรสา โกศลนันทกุล และไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง. (2552). “ความสำเร็จของ วิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง” *วารสารวิจัยและพัฒนา วิทยาลัยการพัฒนาระบบบริหาร* ปีที่ : 4 ฉบับที่ : 2 พ.ศ. : 2552 หน้า : 5-20
- สัญญา เคนาภูมิ. (2551). *ความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนใน 4 จังหวัดชายแดนลุ่มน้ำโขง*. วิทยานิพนธ์ สุตกร รป.ด. สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
- สัญญา เคนาภูมิ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. โครงการวิจัยได้รับทุนวิจัยจากสถาบันวิจัยและพัฒนา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ก). “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการคิดเชิงเหตุผล” *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์*. 16 (1) ; กรกฎาคม-ธันวาคม 2557 หน้า 1-19
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557ข). “ขอบข่ายของการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์” *วารสารวิจัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*. 2 (2) ; กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมาลี จิระจรัส. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2544) . *รัฐประศาสนศาสตร์: ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern management*. 10th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Deming, W. Edwards (1986) . *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study
- Hyman, Herbert Hiram. (1954). “Interviewing in social research. “. Chicago: University of Chicago Press.
- Kerlinger, F.N., and Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4th edition. U.S.A. : Thomson Learning.
- Kirk, E., Roger. (2000). *Experimental design : Procedure for the behavioral Sciences*. Pacific Grove : California : Brooks/Cloe.
- McGraw-Hill (New York) Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic management : Formulation, implementation and control*. 10th ed.. New York : McGraw-Hall.
- Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. 11th ed. New York : McGraw-Hill,

- Robert A. Pitts and David Lei. (2006). *Strategy Management. Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. United State of America : Thomson South West.
- Rue, Leslie W. and Holland, Phyllis G. (1989). *Strategic management : Concepts and experiences*. New York : McGraw-Hill Book,
- Ryszard Barnat. (2008). *Global strategic management*. NP. United States.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Thompson, Arthur A., Jr. and A.J. Strickland. (2003). *Strategy Management : Concepts and Cases*. 13th ed. Boston : McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.