

- Hardy, C. (1978). *Gods of management*. London: Business Book.
- Harrison, R. (1972). "Understanding your organization's character." *Harvard Business Review* (May/June): 26-28.
- Heifregel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior*, 9th ed. Australia: Thomson/South-Western.
- Judge, T.A., and Piccolo, R.F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity." *Journal of Applied Psychology* (October): 755-768.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Laudon, K.C., and Laudon, J.P. (2006). *Management information systems: Managing the digital firm*. Singapore: Pearson Education Inc/China.
- Lusser, R.N., and Achua, C.F. (2001). *Leadership: Theory, application, & skill building*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- McShane, S.L., and Von Glinow, M.A. (2009). *Organization behavior*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Merquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behavior*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Xerikou, A., and Simosi, M. (2006). "Organizational culture and transnational leadership as predictors of business unit performance." *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 566-579.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์
(Department of Strategy Management of the Ministry of Commerce)

เจริญ วัฒนธอง*

สมภาสตราสารี ดร.กาญจน์ ศรีไสย์**

สมภาสตราสารี ดร.อุบลเดช สิทธิพงษ์พิทยา***

และ ดร.จิตต์ วิทิตกานต์****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์บริหารจัดการกลยุทธ์เปรียบเทียบกับปัจจัยความสำเร็จและบทบาทงานบริหารของพนักงานระดับปฏิบัติการระดับต่างๆ ในระดับ และนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรทางพาณิชย์ ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาได้รับมาจากแบบสอบถามผู้บริหารและพนักงานบริหารระดับบริหารของทางพาณิชย์ 739 ฉบับ (ร้อยละ 99.60 ของการตอบกลับ) สถิติที่ใช้ ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (แบบ One-sample t-test และ Independent-sample t-test) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรทางพาณิชย์ ในภาพรวมทั้งหมดและภาพรวมในแต่ละตำแหน่ง 5 ตำแหน่ง อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80) อย่างไรก็ตามมีระดับการกลยุทธ์ขององค์กรทางพาณิชย์ในภาพรวมทั้งหมด และในภาพรวมของแต่ละตำแหน่ง 5 ตำแหน่ง

* อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหารประจำประเทศกัมพูชา และเวียดนาม และนักศึกษาระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.

** อาจารย์ที่ปรึกษาอาวุโสพิเศษ.

ผู้ศึกษา ผู้เข้าร่วมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ระดับ 05-3) มี 111 คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริโภคของกระทรวงพาณิชย์ โดยมีระดับหนึ่งซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 4) มี 7 แนวทางปฏิบัติซึ่งมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพของกระทรวงพาณิชย์

คำสำคัญ: การจัดการ, กลยุทธ์, กระทรวงพาณิชย์

Abstract

The objectives of the study were to investigate the strategic management, to compare the viewpoints between officers and customers, to analyze factors, and to present effective approaches on the strategic management of Ministry of Commerce (MC). Data of this study got from a set of 739 questionnaires (90.60 percent of random sampling) of both the MC's officers and MC's customers. The following statistics were employed: frequency, percentage, means, standard deviation, one-sample t-test, independent sample t-test, and factor analysis. Research findings were as follows: 1) A whole situation and each 5 aspects of the MC's strategic management, all were as the significance at the .05 high level when comparing with the established criteria (80 percent up); 2) MC's officers had viewpoints on the MC's strategic management as a whole and in each of 5 aspects higher than the MC's customers at the .05 level of significance; 3) Three issues were found as crucial aspects of the MC's strategic management. All of these aspects could explain the variance at 64.503 percent and at the .05 level of significance; and 4) Seven effective approaches were developed to improve the MC's strategic management

Keywords: Managerial Administration, Strategy, Ministry of Commerce

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในทศวรรษที่ผ่านมาก ได้มีหลายกระแสเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ ในระดับโลกและระดับภูมิภาค การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อเศรษฐกิจ และความเป็นบริบทสำคัญในภาคธุรกิจและนโยบายด้านการพาณิชย์ของไทย อาทิ ความเชื่อมโยงการค้าระหว่างเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในแง่การระดมทุนและการลงทุน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจึงมีความสำคัญและท้าทายที่จะเคลื่อนมาบริบทภายในภูมิภาคเอเชียมากขึ้น ซึ่งประเทศไทยกำลังเผชิญกับแรงกดดันที่เกิดจากบริบททางเศรษฐกิจ เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมความเชื่อมโยงทางด้านการบริการและแรงงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมความเชื่อมโยงทางด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมในหลายประเทศ โครงสร้างประชากรโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกันอยู่ในทุกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (พ.ศ. 2559) จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ประเทศต่างๆ พยายามหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่มีคุณภาพในภาคพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ในขณะที่ยังคงมีความเจริญก้าวหน้า การก้าวสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนที่เชื่อมโยงการค้าระหว่างกัน การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม ในประเทศได้ประสบความล้มเหลวทั้งทางตรงและทางอ้อมของผลกระทบอื่นๆ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้ทำให้โลกเชื่อมโยง ผลกระทบของการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจและผลกระทบในวงกว้างขึ้น การแข่งขันในโลกปัจจุบันได้เพิ่มปริมาณการแข่งขันทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกันในระดับโลกมากขึ้น เกิดความเชื่อมโยงกันด้านเทคโนโลยี ซึ่งช่วยพัฒนาและยกระดับการวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับโลก จึงมีความสำคัญของการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตตามกลไกการแข่งขันในปัจจุบันได้อย่างมั่นคง และรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ คือตนเองและสังคม

การเปลี่ยนแปลงของประเทศไทย ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีจุดสนใจสำคัญ เนื่องจากประเทศไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและนวัตกรรมหลายอย่างทำให้เกิดการแข่งขันและ การยกเลิกลักษณะเศรษฐกิจแบบประชานิยม ปัญหาการเข้าถึงของสังคมฯ ปัญหาผลกระทบจากสถานการณ์ในต่างประเทศ ผล

การขยายพื้นที่เมืองและการตั้งออกสินค้า การชะลอตัวของเศรษฐกิจในภาพรวม การค้าขายกับต่างประเทศทางด้านการเมืองการคลังไปสู่นาตอตเศรษฐกิจไทยภายใต้ รัฐบาลไทย ปัญหาการเกิดภัยพิบัติหรือภัยธรรมชาติกับผลกระทบต่อเศรษฐกิจแบบประชานิยม เกิดการใช้ภัยภาคีรัฐเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวม นโยบาย การขยายตัวของรัฐอุตสาหกรรมต่อต่างประเทศ ราคาน้ำมันในตลาดโลกจะยังมีความผันผวนเนื่องจากความขัดแย้งในตะวันออกกลาง เศรษฐกิจไทยที่ยั่งยืนในสภาวะไม่แน่นอน มีโอกาสเกิดวิกฤตเศรษฐกิจรอบใหม่ สิ่งเหล่านี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศไทยจะมีโอกาสและความท้าทายที่จะเผชิญกันไม่ การกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นหนึ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารประเทศ กำหนดไว้เป็นแนวทาง หรือเป็นกรอบในการจัดการกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับข้อให้ ประเทศได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ “คนไทยภาค ภูมิในในความเป็นไทย มั่งคั่งไม่เครียดและมีความสุขที่ยั่งยืน ยึดมั่นใน วิถีวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ ทั่วถึง สดุดีภาพ ถึงคนมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขัน ได้ในโลก สามารถอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (สำนักงาน วัฒนธรรมการพัฒนาศาสตร์เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

นอกจากนี้ในด้านเศรษฐกิจการจ้างงานประเทศไทย (การสำรวจพาณิชย์, 2553) ชื่อความ ยั่งยืนเพื่อความอยู่ดีกินดีของคนทั้งประเทศ (การสำรวจพาณิชย์, 2553) ชื่อความ ดังกล่าวเป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้แบบแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการค้าไทย ภายใต้นโยบายพาณิชย์สร้างสรรคด้านไทยเข้มแข็งเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2553-2558

สำหรับประเด็นการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน ก็เป็น ประเด็นสำคัญเช่นกัน ตลอดระยะเวลา 92 ที่ผ่านมามีภารกิจหลักของกระทรวง พาณิชย์มุ่งให้บริการด้านการคุ้มครองผู้บริโภค การช่วยเหลือเกษตรกร การส่งเสริมการค้าส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ทางด้านการค้าของประเทศ เพื่อให้ “พาณิชย์ก้าวไกล ประเทศไทยก้าวหน้า” บนความมุ่งหวังในการสร้างวัฒนธรรม องค์การ การปลูกฝังค่านิยม หรือ DYNAMIC ให้แก่ข้าราชการทุกหน่วยงานใน

กับต่อของกระทรวงพาณิชย์ เป็นไปในทิศทางเดียวกันในการบริการประชาชน และส่วนรวม ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ถูกพัฒนา มีความโปร่งใส มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนหรือผู้ประกอบการ ภายใต้คำขวัญที่ว่า “ผลิ ก้าวหน้าก้าวหน้า สบาย ใสใจโปร่งสะอาด” (กระทรวงพาณิชย์, 2555) โดยมี ภารกิจ 4 ด้านในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้าไทยของกระทรวงพาณิชย์ หนึ่งย ามเน้นถึงขีดของกระทรวงฯ จะเป็นกลไกการดำเนินงานตามประเด็น ยุทธศาสตร์ (กระทรวงพาณิชย์, 2553) ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพ เศรษฐกิจในปัจจุบัน การดำเนินงานของกระทรวงพาณิชย์ภายใต้กรอบแผนการ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555-2558 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.), 2554) มุ่งเน้นการทำงานและการบริหารราชการแผ่นดินให้ทำ านราชการมีส่วนร่วมดำเนินการผลักดันและบูรณาการนโยบายในแผนการ บริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ครบถ้วนสมบูรณ์ ประสิทธิภาพและยั่งยืนบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เศรษฐกิจภาพรวมของ ประเทศไทยก้าวไกล มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้มี ความเข้มแข็ง ให้คำปรึกษาการดำเนินงานเศรษฐกิจ ทั้งในส่วนกลางและส่วน ภูมิภาคทั่วประเทศ รวมทั้งสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ และสำนักงานส่ง เสริมการค้าในต่างประเทศ นอกจากนี้แผนปฏิบัติการสี่ปี (พ.ศ. 2555-2558) (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์, 2554) ของกระทรวงพาณิชย์ มีหน่วยงานระดับภาคธุรกิจ ระดับกรม หน่วยงานในกำกับรัฐวิสาหกิจ องค์การ อิสระล้วนเป็นพี่พหนำในการผลักดันการส่งออกและนำเข้าสินค้าและบริการ บังคับย การผลิต การประกอบธุรกิจการค้าของไทยในต่างประเทศ ระบบการค้าภายใน ของประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หลักของกระทรวงพาณิชย์ แผนปฏิบัติการสี่ปีจึงเป็น แนวทางในการเสริมความเข้มแข็งและขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศ ให้ก้าวหน้าอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน บนพื้นฐานของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างสมดุล นอกจากนี้กระทรวงพาณิชย์ยัง ต้องแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ การดำเนินกิจการของกระทรวงฯ การอำนวยความสะดวกการค้าในหน่วยงานภายใต้

ทางลับแก่ความลับของรัฐ นโยบายการค้าและการลงทุนของรัฐบาล การเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน การมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 และความได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ของประเทศ ในการที่ผู้ส่ง AEC ระบบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 การปฏิรูปราชการ เครือข่ายการค้าและการลงทุน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจต่างๆ เช่น ACOMCS IMT-GT GMS การขยายเส้นทางคมนาคมขนส่งในประเทศ และระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน การลงทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน การบูรณาการระหว่างหน่วยงานราชการ เช่น การเป็น Single Window อำนวยความสะดวกธุรกิจโลจิสติกส์ในฝั่งพม่าภูมิภาควิทยุทธศาสตร์ แนวโน้มความต้องการการอาหารและพลังงาน เป็นโอกาสที่ไทยจะส่งออกผลผลิตทางการเกษตรได้มากขึ้น สังคมผู้สูงอายุทั่วโลกมากขึ้น เป็นโอกาสให้บริการที่ปรึกษาแพทย์ด้วยตัวเพิ่มขึ้น โอกาสจากสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งต้นเป็นปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญที่กระทรวงพาณิชย์นำมาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์การให้เติบโตผลผลิต (Outputs) เป็นไปตามแผนแม่บทของกระทรวงพาณิชย์ (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชีย-แปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และบริษัท เบนเคอร์ แอนด์ แม็คเคินซี, 2554) ที่มุ่งเป้าให้ประชาชนมีความอยู่ดีมีสุข (Wellbeing) ผู้ประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันและมีความรู้คู่กันต่อการแข่งขันแบบโลก เศรษฐกิจการค้ามีความก้าวหน้าบนพื้นฐานของความสมดุลทางนิมิตติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพระดับจากประเทศรายได้ปานกลางเข้าสู่ประเทศที่มีศักยภาพสูง (High Performance Country) เพื่อให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจการค้า มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นธรรม ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนทั้งประเทศ (สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชีย-แปซิฟิกศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เบนเคอร์ แอนด์ แม็คเคินซี, 2554)

ส่วนประเด็นการปรับตัวของประเทศไทยที่จะเข้าสู่อาเซียนก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยสู่อาเซียน ประเทศไทยและคนไทยที่จะต้องเตรียมความพร้อมรับการเป็น

พหุเมืองในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อย่างน้อยต้องได้รับทราบกาปฏิสัมพันธ์ ความเข้าใจของการดำเนินงานของอาเซียน เกี่ยวกับหลักการและแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญๆ ตลอดจนมาตรการที่การจตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN: The Association of Southeast Asian Nations), (ASEAN Economic Community: AEC) ภายในปี 2558 ซึ่งการปรับตัวครั้งนี้มีมุมมองในมิติสำคัญคือ 1) การซึ่งรับหรือการปรับตัว เมื่อประชาคมอาเซียนเข้ามาแล้ว ความร่วมมือในด้านการค้าติดต่อระหว่างภาคส่วนต่างๆ ระหว่างรัฐกับรัฐ ระหว่างหน่วยงานราชการ กับหน่วยงานราชการทั้ง 10 ประเทศจะเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งภาคเอกชนจากภาคเปิดเสรีในด้านต่างๆ ภาคประชาชนจะมีส่วนร่วมมากขึ้น การเตรียมความพร้อมของประชาชนก็จะเป็นเรื่องการเพิ่มพูนทักษะ การเปลี่ยนทัศนคติเพื่อให้พร้อมรับกับประชาคมอาเซียน และความรู้พื้นฐานของประเทศไทยเพื่อนบ้าน รวมทั้งภาษาและวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น และ 2) มิติเชิงรุก เมื่อประเทศไทยและคนไทยทุกคนต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งประชาคมอาเซียน การสร้างยุทธศาสตร์ในเชิงรุกของไทย คือหัวใจสำคัญ คือ เราจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดตั้งประชาคมอาเซียนเนื่องจากไทยมีบทบาทสำคัญในวิวัฒนาการของอาเซียนมาตั้งแต่แรก ตั้งแต่การก่อตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) ไทยเป็นผู้เสนอในปี 1992 การนำเอา 10 ประเทศมารวมกันเป็นอาเซียน จากที่เคยมีบทบาทในเชิงรุกและระดมพลังไทยแทบไม่สัมพันธ์กับอาเซียนเลย ข้อเสนอเรื่องการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก็เป็นข้อเสนอของสิงคโปร์ที่เสนอในปี 2002 เรื่องการจัดตั้งประชาคมอาเซียนก็เป็นแนวคิดของอินโดนีเซีย ที่ภายหลัง ในปี 2003 (หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์, 2555) ดังนั้นทำให้ไทยยกกลับมาบทบาทนำในอาเซียนอีกครั้ง

จากปัญหาและความไม่มาดั่งกล่าว มีผลทำให้การทรงพลังของประเทศไทยซึ่งทรัพยากรที่คิดว่าเป็นประโยชน์สูงสุด รวมทั้งต้องมีการปรับแก้แผนงานยุทธศาสตร์ที่กระทรวงพาณิชย์ได้กำหนดไว้ให้เห็นสมัยและเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยและของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่อาเซียน ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษานโยบายของกระทรวงพาณิชย์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ของกระทรวงให้มีความเหมาะสมและเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทางจิตวิทยาของครูของกระทรวงพาณิชย์
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของ ข้าราชการและพนักงานราชการพาณิชย์ กับผู้มารับบริการในกระทรวงพาณิชย์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกระทรวงพาณิชย์
3. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพจิตวิทยาของครูของกระทรวงพาณิชย์
4. เพื่อพัฒนาและนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรของกระทรวงพาณิชย์

ขอบเขตของงานวิจัย

1. สภาพทางจิตวิทยาของครูของกระทรวงพาณิชย์ อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (ร้อยละ 80 ขึ้นไป) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ข้าราชการและพนักงานราชการของพาณิชย์ และผู้มารับบริการในการตรวจพาณิชย์ มีทัศนคติต่อการบริหารจัดการทรัพยากรของกระทรวงพาณิชย์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05
3. ทุกตัวแปรขององค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรของกระทรวงพาณิชย์เป็นตัวแปรสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

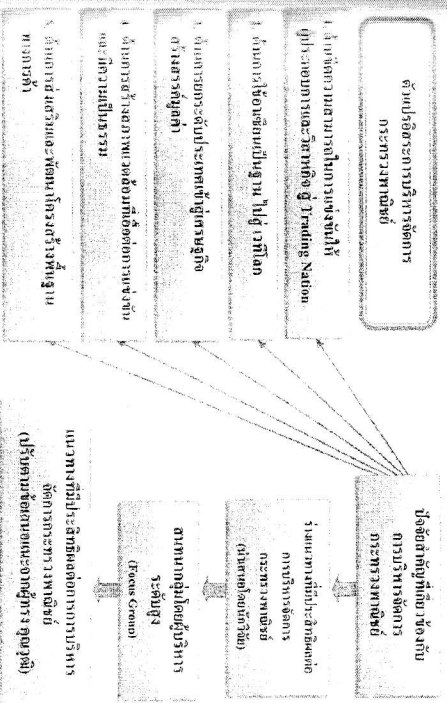
ขอบเขตของงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นข้าราชการและพนักงานราชการ จำนวน 358 คน จากประชากร 5,219 คน (ข้อมูลเดือนมกราคม 2556) และผู้มารับบริการ จากหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 384 คน รวมทั้งหมด 742 คน (กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างมาจากตารางการสุ่มของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610 อ้างถึงใน สุพจน์ ศรีรัมย์, 2551: 132-133) ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 และใช้วิธีการเลือกสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)
2. **ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรการบริหารจัดการ

ตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ (รายงานประจำปีกระทรวงพาณิชย์, 2555: 28-31) แบ่งออกเป็นมิติต่างๆ 5 ด้านสำคัญคือ 2.1) ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการและวิสาหกิจ (Trading Nation 2.2) ด้านการใช้คนเป็นฐานไปสู่ทั่วโลก 2.3) ด้านการยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจฐานเศรษฐกิจมูลค่า 2.4) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและมีความเป็นธรรม และ 2.5) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาดิจิทัลสร้างพื้นฐานทางการค้า

3. กรอบแนวคิดและกระบวนการของงานวิจัย เป็นไปตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดและกระบวนการขั้นตอนงานวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้รับทราบสภาพทางจิตวิทยาของครูของกระทรวงพาณิชย์ และผู้มารับบริการในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพพัฒนาหน่วยงานในการตรวจพาณิชย์ เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงานให้สู่คุณภาพและ

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับของกระทรวงพาณิชย์ สามารถนำผลที่ได้รับจากการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงหรือกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนากลยุทธ์หรือให้การสนับสนุนหน่วยงานในกระทรวงพาณิชย์สามารถดำเนินกิจกรรมได้สอดคล้องกับการบริหารจัดการการดำเนินงานต่อไป

3. วิจัยดำเนินการวิจัยจะเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยอื่นๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจัดการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐที่ไม่ได้มุ่งผลกำไร (Non Profit Organization) ให้กว้างขวางทั้งแนวคิดและแนวทาง และแพร่หลายต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

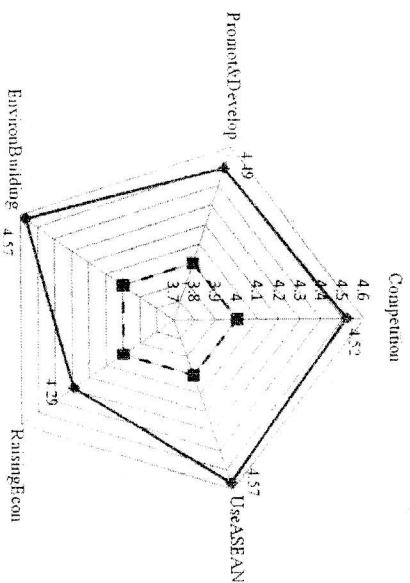
การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจและพรรณนา (Survey & Descriptive Research) สืบการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีคุณภาพ [ได้รับการตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีค่า IOC = 0.956 และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 739 ชุด ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงทั้งหมดเป็น 0.925 ข้อมูลทั้งหมดถูกวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One-sample t-test, Independent-sample t-test, และค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบ รวมทั้งการวิพากษ์ผลการจัดทำแนวทางที่เหมาะสมๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษา

1. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์” พบว่า **ภาพรวมสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์** และภาพรวมในแต่ละด้าน [ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและวิสาหกิจคู่ Trading Nation (ใช้สัญลักษณ์ Competition) ด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานไปสู่ทั่วโลก (ใช้สัญลักษณ์ UseASEAN) ด้านการยกระดับประสิทธิภาพผู้เศรษฐกิจสร้างมูลค่า (ใช้สัญลักษณ์ RisingEcon) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและมีความเป็นธรรม (ใช้สัญลักษณ์

1. Environment Building) และด้านการส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า (ใช้สัญลักษณ์ Promote&Develop) อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (80 %) อย่างไรก็ตามยังเหลือทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 ภาพรวมสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์



- Competition = ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและวิสาหกิจคู่ Trading Nation
- UseASEAN = ด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานไปสู่ทั่วโลก
- RisingEcon = ด้านการยกระดับประสิทธิภาพผู้เศรษฐกิจสร้างมูลค่า
- Environment Building = ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและมีความเป็นธรรม
- Promote&Develop = ด้านการส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า

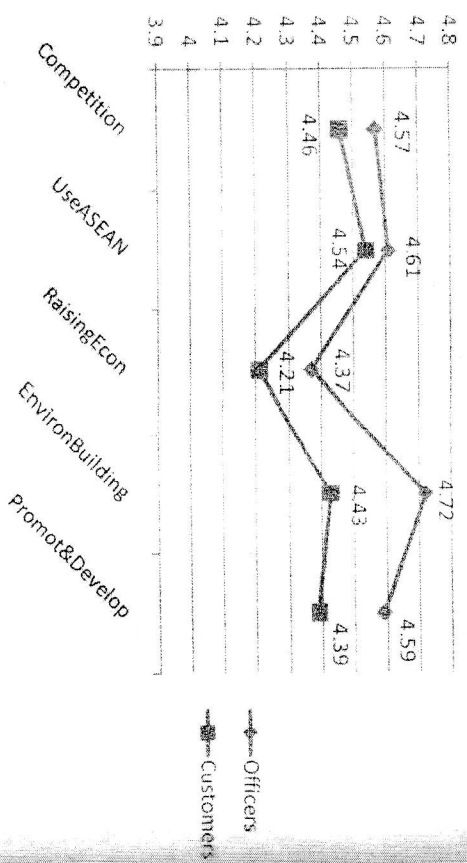
2. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 “เปรียบเทียบระดับของข้าราชการ

และพนักงาน และผู้มารับบริการในกระทรวงพาณิชย์ ต่อการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่คงกระวางพหุมิติชัย” พบว่าข้าราชการและพนักงานมีทัศนคติต่อการบริหารจัดการพหุมิติชัยสูงกว่าผู้มารับบริการในการตรวจพหุมิติชัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน ดังภาพที่ 2

3. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 “วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการพหุมิติชัยของกระทรวงพหุมิติชัย” ผลการศึกษานี้เบื้องต้นพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของการจัดการเพียงพหุมิติชัยของข้อมูลการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีภาเซดวีเมเยอร์-โกลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.916 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 [Bartlett's Test of Spherically Approx. Chi-Square = 1.142E4, df =528, and Sig. = 0.000] นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลทั้งหมดสามารถจัดองค์ประกอบได้ 8 องค์ประกอบหลัก สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.50 สำหรับผลการวิจัย พบว่า มี 11 ประเด็นจาก 5 ด้านเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กระทรวงพหุมิติชัยต้องเน้นให้มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างเร่งด่วน ประเด็นสำคัญเหล่านี้ได้แก่

แผนภาพที่ 2 สรุปผลการเปรียบเทียบระดับของข้าราชการและพนักงานกระทรวงพหุมิติชัย (Officers) และผู้มารับบริการในกระทรวงพหุมิติชัย (Customers) ต่อการบริหารจัดการพหุมิติชัยของกระทรวงพหุมิติชัย



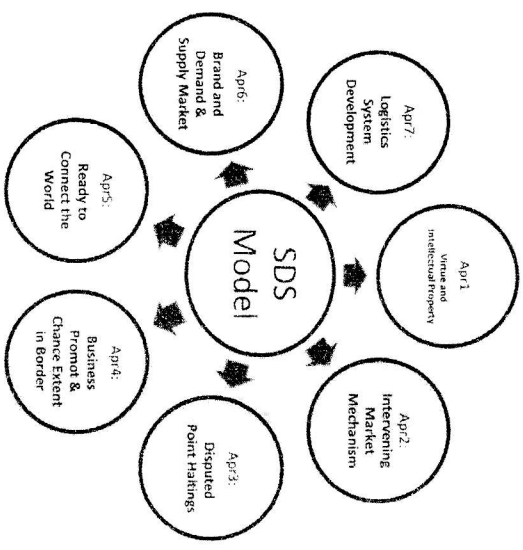
- 1) ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและวิสาหกิจ ผู้ Trade-Nation มีประเด็นสำคัญ 2 ด้านจากทั้งหมด 7 ด้านคือ (1) การส่งเสริมผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในการเชื่อมต่อกับห่วงโซ่มูลค่าของภูมิภาคหรือของโลก และ (2) การส่งเสริมธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าร่วม 3.2) ด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานไปสู่ทั่วโลก มีประเด็นสำคัญ 1 ด้านจากทั้งหมด 7 ด้านคือ (1) การส่งเสริมและขยายโอกาสทางการค้าชายแดน 3.3) ด้านการยกระดับประเทศให้เป็นเศรษฐกิจสร้างมูลค่า มีประเด็นสำคัญ 4 ด้านจากทั้งหมด 9 ด้านคือ (1) การทำ Marketing หรือ Branding ประเทศไทย (2) การขยายความต้องการสินค้าและบริการสร้างเศรษฐกิจในประเทศด้วยการใช้อุปสงค์เพื่อการตั้งอุทยาน (3) การส่งเสริมเศรษฐกิจการสร้างความร่วมมือกับสังคม (Social Economy) และ (4) การส่งเสริมการสร้างความผูกพันและมาตรฐานสินค้า และบริการให้สูงเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 3.4) ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและมีความก้าวหน้า มีประเด็นสำคัญ 1 ด้านจากทั้งหมด 4 ด้านคือ (1) การแทรกแซงไปตลาดต่างประเทศ (เช่น กรณีที่มีภัยพิบัติโดยกระบวนการบริหารแทรกแซงควรเข้ามาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า มีประเด็นสำคัญ 3 ด้านจากทั้งหมด 6 ด้านคือ (1) การผลักดันให้ผู้ประกอบการและผู้บริโภคให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญา (2) การจัดตั้งศูนย์ระงับข้อพิพาททางการค้า และ (3) การส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีและการค้าเพื่อลดต้นทุนการประกอบธุรกิจ การส่งเสริมและพัฒนาคลังสินค้าโซโลและห้องเย็น

4. ศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4 “พัฒนาและนำเสนอแนวทางที่

มีประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการพหุมิติชัยของกระทรวงพหุมิติชัย” แนวทางที่พัฒนาขึ้นมาจากระบบที่ผู้วิจัยและผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินการวิจัยและตรวจสอบและตรวจ

เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คนและมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว พบว่า มี 7 แนวทางสำคัญที่กระทรวงพหุมิติชัยควรนำไปสู่การปรับหรือพัฒนากลยุทธ์อย่างเร่งด่วน เรียกว่าแนวทางที่แนะนำว่า SDS Model หรือ Strategic Development Synthesized Model ดังแผนภาพที่ 3 มีรายละเอียดของแนวทางต่างๆ ดังนี้

แผนภาพที่ 3 Strategic Development Synthesized Model หรือ SDS Model



แนวทางที่ 1 “คุณธรรมและทรัพย์สินทางปัญญา” เป็นโครงการรณรงค์ที่ “เครือข่ายการสร้างคุณธรรมและทรัพย์สินทางปัญญาของผู้ประกอบการไทย” (ใช้สัญลักษณ์ Virtue and Intellectual Property - Enterpreur’s Virtue and Intellectual Property): เนื้อหาของโครงการรณรงค์ ประกอบด้วยความรู้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ประกอบการไทยในการรักษาและพิทักษ์ทรัพย์สินทางปัญญาในประเทศไทย

แนวทางที่ 2 “การแทรกแซงกลไกตลาด” เป็นโครงการจัดทำแนวปฏิบัติ “การแทรกแซงกลไกตลาดตามความจำเป็น” มีรูปร่างคล้ายรูปตัว U (ใช้สัญลักษณ์ Intervening Market Mechanism - Necessarity Intervening Market Mechanism with Transparency and Audity): เนื้อหาของโครงการจัดทำแนวปฏิบัติ ประกอบด้วยวิธีการและช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการแทรกแซงกลไกตลาด (เท่าที่จำเป็น) แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแทรกแซงในกรณีนี้มี 4 ข้อ คือ 1. ความชัดเจนเกี่ยวกับ ความโปร่งใส กฎกติกาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ 2. แนวทางที่ 3 “การระงับข้อพิพาททางการค้า” เป็นโครงการจัดตั้งศูนย์

ระงับข้อพิพาททางการค้า” (ใช้สัญลักษณ์ Disputed Point Halting - Establishing the Center of Disputed Point Halting in Commerce): กระบวนการจัดตั้งศูนย์ ประกอบด้วยมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณาข้อพิพาท รวมทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งภายในและภายนอกกระทรวงพาณิชย์ การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมแก่การช่วยเหลือเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาททางการค้า และการติดตามผล และข้อตกลงภายหลังข้อพิพาททางการค้าสิ้นสุดลง

แนวทางที่ 4 “การส่งเสริมการค้าชายแดน” เป็นโครงการพัฒนาเครือข่าย “ส่งเสริมและขยายโอกาสการค้าชายแดนสำหรับผู้ประกอบการ” (ใช้สัญลักษณ์ Business Promot & Chance Extent in Border - Promoting and Extending Chance for Commerce in Borderline of Thailand): เนื้อหาของโครงการดำเนินการ ประกอบด้วยการสร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการด้านพาณิชย์นา ส่งเสริม และ/หรือ การขยายโอกาสทางการค้าหรือการค้าธุรกิจตามแนวชายแดนชายหรือระหว่างประเทศบริเวณชายแดนที่ติดกับประเทศไทยของผู้ประกอบการ รวมทั้งการให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางที่ 5 “การพัฒนาความรู้และทักษะ” เป็นโครงการอบรม “ความรู้ของผู้ประกอบการในการเชื่อมต่อกับห่วงโซ่มูลค่าโลก การสร้างมูลค่าร่วม คุณภาพและมาตรฐานสินค้า และการบริการในระดับสากล” (ใช้สัญลักษณ์ Ready to Connect the World - Ready to Connect World Value Chain. Connect to Connect the World - Ready to Connect World Value Chain. Product Quality and Standard. and Servicing. in the world level): เนื้อหาของโครงการ ประกอบด้วยการส่งเสริมผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในการเชื่อมกับห่วงโซ่มูลค่าของภูมิภาคหรือของโลก การส่งเสริมธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสร้างมูลค่าร่วม การส่งเสริมการสร้างคุณภาพและมาตรฐานสินค้าและบริการให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

แนวทางที่ 6 “การตลาดและการสร้างแบรนด์” เป็นโครงการให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการ “การสร้างตราสินค้าและการตลาดแบบการชี้จุดประสงค์เพื่อการตั้งอุปทาน” (ใช้สัญลักษณ์ Brand and Demand & Supply Market Brands Building and Marketing Type with Demand to Stimulate Sup-

ply): เนื้อหาการดำเนินงาน การประกอบด้วยการมอบหมายให้หน่วยงานใต้พเนนงานหนึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการปฏิบัติในการสร้างตราสินค้าและการตลาดในประเทศไทยต่อการแข่งขันตามต้องการสินค้าและบริการ การสร้างสรรคด้วยการใช้มูลค่าที่ควรจะได้รับ

แนวทางที่ 7 “การพัฒนาระบบโลจิสติกส์” เป็นโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ประกอบการ “การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ครบวงจร” (ใช้สัญลักษณ์ Logistics System Development - Completely Logistics System Development): เนื้อหาของการดำเนินงาน การประกอบด้วยการจัดตั้งเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่สหภาพการค้าส่งเสริมและพัฒนาระบบโลจิสติกส์ทางการค้าเพื่อลดต้นทุนการประกอบธุรกิจ รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาคลังสินค้าโซโลและห้องเย็น

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์โดยรวมและภาพรวมของแต่ละตำแหน่ง 5 ตำแหน่ง ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและวิสาหกิจสู่ Trading Nation ด้านการใช้โอกาสเป็นฐานไปสู่เวทีโลก ด้านการยกระดับประเทศไทยเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรคมูลค่า ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและนวัตกรรม เป็นธรรมชาติ และด้านการส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างทางการค้า อยู่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 80 % ขึ้นไป และ $P < .05$) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์ได้อย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง นอกจากนี้ภาพรวมจาก 4 ใน 5 ด้านสามารถดำเนินการได้มากถึงร้อยละ 90 ขึ้นไป มีเพียงภาพรวมด้านการยกระดับประเทศไทยเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรคมูลค่า ด้านเม็ดเงินที่เข้ามาในการได้ประมาณร้อยละ 85 ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า กระทรวงพาณิชย์มีปฏิบัตินโยบายการบริหารจัดการตามแนวทางของกลยุทธ์ในทุกด้านอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของวอลช์ (Walsh, 2003) ที่ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในการทำงาน การต้องเน้นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและการออกแบบการปฏิบัติงานด้านการสร้างสรรค ความคมชัดของแผน และการปฏิบัตินโยบายจำนวนมากในองค์การอย่างยั่งยืน ในทำนองเดียวกันสอดคล้องกับงานวิจัยของบรีชเชียรี่ (ASTV

ผู้แต่งออนไลน์ อ้างถึงใน <http://www.maaager.co.th>, 2557) ที่ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีศักยภาพสูงกับองค์การทั่วไป และวิเคราะห์ที่มาจากพนักงานมากกว่า 5 ล้านคนทั่วโลก พบว่า ปัจจัยที่ทำให้้องค์การมีศักยภาพสูง จะมีการมอบอำนาจ สนับสนุน และพัฒนาพนักงาน และเหนือสิ่งอื่นใดองค์การที่มีศักยภาพสูงต้องพูดจริง ทั้งจริงในการให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นอันดับแรก ดังนั้น “การพัฒนาองค์การจึงเป็นการให้ความสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการมีกำไรเพิ่มขึ้นไปทางบวกหรือมีทิศทางที่ดีขึ้น” (Wan-Ju Chung, 2011)

2. จากการวิจัยพบว่า ชำราชการและพนักงาน (Officers) มีทัศนะต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์ในภาพรวมทั้ง 5 ด้านสูงกว่าผู้รับบริการในกระทรวงพาณิชย์

(Customers) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ กอนรูส (Gonroos, 1992) สมิธและฮุสตัน (Smith and Houston, 1982 cited in Khananapha, 2000) พาราซูรามาน และคณะ (Parasuraman et al., 1998) ได้อธิบายและให้ความหมายซึ่งปฏิบัติการใช้ไม่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า คุณภาพให้บริการ (Service Quality) เป็นความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง (Expectation-WHAT THEY WANT) กับการรับรู้ (Perception-WHAT THEY GET) กอนรูส (Gonroos, 1992) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการให้บริการว่าจำนวนที่ 2 ลักษณะคือ คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical quality) อันเกี่ยวกับผลลัพธ์ หรือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับจากบริการนั้น โดยสามารถที่จะวัดได้เหมือนกับการประเมินได้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product quality) ส่วนคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional quality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการให้บริการประเมินตนเอง กรอสบี (Crosby, 1980: 15) กล่าวว่าใช้ว่า คุณภาพการให้บริการหรือ “Service Quality” เป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และเป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะหาประโยชน์ต่อการบริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ด้วย เมื่อพิจารณาข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้พบว่าแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของเจ้าหน้าที่ผู้รับบริการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ชำราชการและพนักงานได้

ประเมินตนเองว่า ตนเองได้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว ในขณะนั้น ผู้บริหารมีความเห็นในแต่ละด้านต่ำกว่าข้าราชการและพระภิกษุงาน ประเด็นที่เป็นประโยชน์สำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานในการตรวจทุกคนควรที่จะต้องระลึกแก่ตนเองในการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่นำมาพิจารณาอยู่เป็นกรณีตนเองก็จริง ซึ่งได้ยกตัวไปการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่นำมาพิจารณาอยู่เป็นระดับชั้นอยู่แล้ว ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เอาใจใส่และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการมากขึ้น ภาพรวมทั้งหมดก็จะจะมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

3. จากการศึกษาวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์ พบว่า มี 1 ประเด็นจาก 5 ด้านมีแนวโน้มจะประกอบสำคัญที่ต้องเน้นให้มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างเร่งด่วน (ประเด็นสำคัญเหล่านี้ได้จากผลการวิจัยที่ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) ทั้ง 11 ประเด็นจาก 5 ด้านดังกล่าว ผู้วิจัยได้เน้นไปพัฒนาแนวทางที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์ว่า มี 7 แนวทางสำคัญที่กระทรวงควรนำไปสู่การปรับหรือพัฒนากลยุทธ์อย่างเร่งด่วน เรียกว่าแนวทาง SDS Model หรือ Strategic Development Synchronized Model ประกอบด้วยด้านต่างๆ คือ คุณธรรมและทรัพย์สินทางปัญญา การแทรกแซงกลไกตลาด การระดมข้อพิพาททางการค้า การส่งเสริมการค้าชายแดน การพัฒนาความรู้และทักษะ การตลาดและการสร้างแบรนด์ และการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ประเด็นเชิงโครงสร้างดำเนินการอย่างเร่งด่วนนี้ ผู้วิจัยได้ขอถึงภาชนะนโยบายในฐานะ เบียงพงศ์สันทัด อดีตเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก (Ambassador, Permanent Representative of Thailand to the WTO. E-mail: krisdep@wto.go.th) เมื่อ 16 กรกฎาคม 2557 ถึงวิธีการที่กระทรวงน่าจะพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันกับสถานการณ์ของภูมิภาคและของโลก ท่านได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการตรวจพบวิจัยและประเทศไทย (ดูรายละเอียดจากคุณวิชิตพันธ์ฉบับสมบูรณ์) ในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การพัฒนากลยุทธ์และการบริหารจัดการธุรกิจการค้าบริการภายใต้การตรวจพาณิชย์ (2) การค้าชายแดน (3) การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการธุรกิจด้านทรัพย์สินทางปัญญาภายใต้การตรวจพาณิชย์ และ (4) การพัฒนากลยุทธ์และสภาพบริหารจัดการธุรกิจโลจิสติกส์ ดังนั้นกระทรวงควรมีการศึกษาระเบียบต่างๆ เหล่านี้อย่างจริงจังเพื่อนำข้อมูลไป

ประกอบและระบบรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

4. การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยมุ่งหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่เคยเร่งด่วน คำตอบที่ได้ในส่วนใหญ่เป็นผลจากการวิเคราะห์ที่เอื้อต่อเชิงปริมาณ ควรต้องมีการศึกษาประเด็นต่างๆ ในเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมมากที่สุด อย่างไรก็ตามการดำเนินการจำเป็นต้องอาศัย เวลาแบบที่ บุคลากร รวมทั้งงบประมาณจำนวนมาก ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวว่าเป็นการที่แข็งแรงจะทำให้ธุรกิจองค์การสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าสู่ธุรกิจที่ยั่งยืนแบบการเอาชนะคู่แข่งได้อย่างสง่างาม จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และนำไปประยุกต์ใช้ในการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยต้องทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงสถานะเสียเปรียบมากเป็นได้เปรียบแทน หรือพยายามมุ่งชิงเป็นสิ่งที่ได้เปรียบคู่แข่งในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่ธุรกิจองค์การที่ยั่งยืน (Cardiok, 2555)

1. ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการในเชิงนโยบาย

1.1 จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาพรวมสภาพการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงพาณิชย์โดยรวมและภาพรวมของแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการและลูกค้าที่ Trading Nation ด้านการซื้อซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่เวทีโลก ด้านการยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจที่ก้าวสู่เศรษฐกิจค่า ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและมีความเป็นธรรม และด้านการส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการค้า อยู่ในอันดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ถือว่าข้อค้นพบดังกล่าวมีแนวโน้มที่ดีและแสดงให้เห็นว่า กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดย 4 ใน 5 ด้านสามารถดำเนินการได้ 90 % ขึ้นไป มีเพียงภาพรวมด้านการยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างเศรษฐกิจค่า ด้านเดียวที่ดำเนินการปรับปรุงให้ต้องขึ้น โดยมีการดำเนินการน้อยกว่าในระดับสูงมาก อย่างไรก็ตามถ้ามีการปรับปรุงให้ต้องขึ้น โดยมีการดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นการยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างเศรษฐกิจค่าให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ก็จะทำให้ภาพรวมทั้งหมดของกระทรวงฯ ดีขึ้น อาจมีการ

จัดตั้งคณะกรรมการหรือมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องระดมความคิดและ
แนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมถึงมีการจัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
สม่ำเสมอตามแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนดำเนินงาน (Operational Plan)
และแผนการแก้ปัญหาหรือตรวจสอบติดตาม (Problem Plan)

1.2 จากการศึกษาพบว่า ชำระชการและพนักงานบริหารมีทักษะ
ต่อการบริหารจัดการกลยุทธ์ของกระทรวงในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน สูงกว่าผู้มาว่า
บริการอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ข้อค้น
พบนี้แสดงให้เห็นว่า ชำระชการและพนักงานได้ประเมินตนเองว่า ตนเองได้มี
การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์หมดแล้ว ในขณะที่ผู้มารับบริการมีความ
เห็นในแง่ดีต่ำกว่า ประเด็นนี้มีประเด็นสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานในการระหว
งทุกคนควรจะต้องระลึกเสมอว่า การบริหารจัดการกลยุทธ์ที่มีอยู่อาจเป็น
ประเมินตนเองเกินจริง ดังนั้นในภาพรวมถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้เอาใจใส่และ
ให้ความใส่ใจกับผู้มารับบริการมากขึ้น ภาพรวมทั้งหมดก็อาจจะมีความ
ดีขึ้นอย่างแน่นอน

2. ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ

จากข้อค้นพบที่นักวิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ตามแบบ SDS
Model และแนวคิดจากการสัมภาษณ์คุณกฤษฎา เข็มพงษ์รัตน์ อดีตเอก
อัครราชทูตผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก กระทรวงพาณิชย์ควร
มีการบริหารจัดการกลยุทธ์ดังนี้

2.1 กระทรวงควรมีการจัดคณะกรรมการกลางเพื่อหาคำแนะแนวทาง
ปฏิบัติต่างกลยุทธ์ทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการในรายด้านใน
แนวทางการของ SDS Model ที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปปรับหรือพัฒนายุทธศาสตร์
ที่ระนำมาสู่แนวทางการปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ประกอบด้วย 7 แนวทางสำคัญคือ
คุณธรรมและทศวรรษปฏิญาณ การแทรกแซงกลไกตลาด การระงับข้อพิพาท
ทางการค้า การส่งเสริมการค้าชายแดน การพัฒนาความรู้และทักษะ การตลาด
และการสร้างแบรนด์ และการพัฒนาแบบโมดูลิสติกส์

2.2 กระทรวงอาจนำเอาแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ของอดีตเอก
อัครราชทูตผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก คุณกฤษฎา เข็มพงษ์รัตน์
ที่เห็นแนวคิดและแนวปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารจัดการ

ด้านการภายใต้กระทรวงพาณิชย์ การค้าชายแดน การพัฒนากลยุทธ์และการ
บริหารจัดการธุรกิจด้านทรัพย์สินทางปัญญา และการพัฒนากลยุทธ์และการ
บริหารจัดการธุรกิจโมดูลิสติกส์ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและ
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 การวิจัยในเรื่องนี้ผู้วิจัยมุ่งแนะให้หาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของ
การวิจัยที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่สำคัญที่ควรต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน
ที่ออกมาจากการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นคำตอบที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล
เชิงปริมาณ ข้อมูลที่ได้อาจจะยังไม่สมบูรณ์มากนัก ควรจะต้องมีการศึกษา
ประเด็นต่างๆ อีกในเชิงคุณภาพเพื่อให้ข้อมูลสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการในด้านต่างๆ ที่
กล่าวได้ผลลัพธ์มาจากข้อมูลเชิงปริมาณ

3.2 ควรมีการศึกษาแยกออกเป็นแต่ละประเด็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์
ของกระทรวงไปใช้ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทราบองค์ประกอบสำคัญของแต่ละ
ด้านที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีและละเอียดมากยิ่งขึ้น โดยอาจ
ประเมินศึกษาการดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ซึ่ง
เป็นการประเมินผลแผนกลยุทธ์อีกทางหนึ่งด้วย

3.3 การศึกษาครั้งนี้เป็นการหาคำแนะที่จะใช้พัฒนากลยุทธ์ที่ได้มีการนำ
ไปใช้ระยะหนึ่งแล้ว เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นข้อดีประกอบหลักและนำมา
ใช้สร้างรูปแบบของการพัฒนา เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศของกระทรวง
พาณิชย์ในภาพรวม สำหรับในการศึกษาครั้งต่อไป กระทรวงหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
ควรออกแบบงานวิจัยในเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเพื่อพิสูจน์ว่า มีปัจจัย
หรือองค์ประกอบสำคัญใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ
กระทรวงพาณิชย์ โดยอาจประยุกต์ใช้การวิเคราะห์พหุระดับ (HLM: hierarchi-
cal linear model) หรือการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบพหุระดับ (Multi-level
Structural Equation Model) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับ
ความสำเร็จในแต่ละด้านและในแต่ละระดับการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์. (2553). วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 2553-2558. นนทบุรี: กระทรวงพาณิชย์.
- กระทรวงพาณิชย์. (2553ค). แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการค้าไทย ภายใต้นโยบายพาณิชย์สร้างสรรคณ์ไทยเข้มแข็งให้มีความสามารถในเวทีแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2553-2558 ผลการประเมินเชิงปริมาณเชิงปฏิบัติการยุทธศาสตร์ประเทศไทย 2553-2558 วันที่ 20 สิงหาคม 2553.
- กระทรวงพาณิชย์. (2554). “ยุทธศาสตร์แม่แบบทางการพาณิชย์ พ.ศ. 2554-2564” ใน รายงานประจำปีกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2555. นนทบุรี: กระทรวงพาณิชย์.
- กระทรวงพาณิชย์. (2555). คำนิยมหลักกระทรวงพาณิชย์ สืบค้นจาก http://www2.moc.go.th/ewt_news.php?id=3965. สืบค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2557.
- ภิญญา เบียมพงศ์สันต์. เอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก. (2554). สรุปผลการสัมมนาขงประเทศไทยประชุมการพาณิชย์ของโลก และกระทรวงพาณิชย์ไทย เมื่อ 24 มิถุนายน 2554 เวลา 15.00-17.00 น. สำนักงานคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก นครเจนีวา สวิตเซอร์แลนด์.
- สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันนานาชาติเพื่อเอเชีย-แปซิฟิกศึกษา: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ และบริษัท เมคคอร์ แอนด์ แม็คเค็นซี. (2554). แผนแม่แบบกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2555-2564 (MOC Master Plan 2012-2021).
- สุทนต์ ศรีสุลัยย์. (2551). สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกสิกรรมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ. (2554). แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2554-2558 รัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร.
- สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (2554). แผนปฏิบัติการ 4 ปี (2555-2558).

- รัฐบาล นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงพาณิชย์. พิมพ์ในประเทศไทย. (2555). “เกี่ยวกับประวัติและความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน” (ตอนที่ 2). คอลัมน์สารบรรณฉบับวันที่ 6 กันยายน 2555.
- ACTV ผู้จัดการออนไลน์. “ยุทธศาสตร์การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูง” (17 พฤษภาคม 2557). สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Bizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000059093>. สืบค้นเมื่อ 30 พฤษภาคม 2556.
- CardioOK. (3 กันยายน 2555). องค์การแข็งแรง ตอนที่ 2. สืบค้นจาก <http://www.cardiook.net/content/view/43.html>. เมื่อ 28 สิงหาคม 2557.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Granroos, C. (1992). *Strategic management and marketing in the public sector*. Finland: Swedish School of Economics and Business Management.
- Khanthanapha, Napaporn (2000). *An empirical study of service quality in part-time MBA program in private and public universities in Thailand*. Dissertation in the Degree of Doctor of Business Administration. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship. U.S.A.: Nova Southeastern University.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988) “SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perception of service quality.” *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Walsh, Richard W. (2003). *The power of positive emotions in organization development and change*. Dissertation in the Degree of Doctor of Philosophy in Organization Development, Benedictine University, UMI Number: 3092858, ProQuest Information and Learning Company, 300 North Zeeb Road, P.O. Box 1346, Ann Arbor, MI 48106-1346.
- Wan-Ju Chung. (2011). *Organization development in Taiwan: A meta-analysis*. Dissertation in the Degree of Doctor of Philosophy in Organization Development, Benedictine University, UMI Number: