

การกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดเพื่อสนับสนุนความสำเร็จ ของยุทธศาสตร์ชาติ: กรณีศึกษา จังหวัดตาก

พิรพงศ์ กนกเลิศวงศ์¹

ธนสุวิทย์ ทับทิมรัญรักษ์²

Received 12 June 2020

Revised 9 October 2020

Accepted 6 November 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดตาก และต้องการหาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของยุทธศาสตร์ในระดับชาติ การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยการลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลจริง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำชุมชน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของภาครัฐ นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการวางแผนและนโยยุทธศาสตร์ที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 120 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบสโนบอล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พบว่า จังหวัดตากนั้นมีจุดแข็งเกี่ยวกับการมีแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม มีพื้นที่ติดต่อกับชายแดนไทยพม่า มีประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน และมีพื้นที่มากเป็นอันดับสี่ของประเทศ ในขณะที่มีจุดอ่อนเกี่ยวกับประเด็นด้านประชาชนรายได้ต่ำ พื้นที่สภาพอากาศมีความแห้งแล้ง ระบบสาธารณสุขยังไม่ครอบคลุม และอัตราการสร้างงานในเขตพื้นที่ต่ำ นอกจากนี้ด้านโอกาสมีประเด็นเกี่ยวกับ เป็นเมืองทางผ่านมีเขตติดต่อ 9 จังหวัด เป็นเมืองแหล่งเศรษฐกิจชายแดน เขตการค้าเสรีมากขึ้น และชาวต่างชาตินิยมมาเที่ยว สุดท้าย ด้านอุปสรรคมีประเด็นเกี่ยวกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศต่ำ สภาวะความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่ำ และปัญหาโรคระบาด

นอกจากนี้ ผลการกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์หลัก ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 10 ประเด็น ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้จังหวัดตากเป็นเมืองการท่องเที่ยว 2) ส่งเสริมการค้าระหว่างชายแดนไทยพม่า 3) ส่งเสริมพื้นที่การเกษตรให้ทั่วถึง 4) ส่งเสริมให้เกิดการทำอาชีพให้กับชุมชน 5) ส่งเสริมวางระบบสาธารณสุขไปทั่ว ไม่ว่าจะเป็นระบบไฟฟ้า ระบบประปาหมู่บ้าน และคมนาคม 6) เสริมสร้างเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าประจำจังหวัด 7) ส่งเสริมระบบสาธารณสุขท้องถิ่นให้เข้มแข็ง 8) ส่งเสริมที่ดินเกษตรกรรมเพื่อชุมชน 9) พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรแบบยั่งยืน และลำดับสุดท้ายคือ 10) ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

คำสำคัญ: ระบบสาธารณสุข ระบบสาธารณสุขไปทั่ว การเกษตรแบบยั่งยืน ยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

¹ ² สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เลขที่ 1 อาคารคสิพงษ์ประไพ (อาคาร 41) ชั้น 1 ถนนอุททองนอก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
อีเมล: ¹ bluediamondgold@gmail.com ² thanasuwit.th@ssru.ac.th

PROVINCE-LEVEL STRATEGIC FORMULATION FOR ENHANCING NATIONAL STRATEGY SUCCESS: A CASE STUDY OF TAK PROVINCE

Perapong Kanoklertwonges¹

Thanasuwit Thabhiranrak²

Abstract

This research aimed at studying strategic environment of Tak Province and formulate province-level strategy for enhancing national strategy success. Qualitative research approach was employed in this study. Field trip with in-depth interview was used as the research tool for collecting data from 120 community leaders, executives, governmental officers, planning specialists, and strategic specialists through snowball sampling method. Data analysis employed content analysis.

The result from using SWOT analysis reveals that Tak Province has strength in terms of natural tourism, border contacted with Myanmar, long-period cultural heritage and 4th rank in biggest province. In the meantime, there are weakness in terms of low-income population, drought area, insufficient provincial utilities, and low level of job creation. In addition, the opportunity side indicates that the province has nine provinces contact, cross-border economic development, free trade area, and high foreign visitors. Lastly, the threat side reveals that Thailand has low economic growth, less political stability and epidemic diseases.

Moreover, the study related to strategic formulation reveals that there are 10 strategies that can enhance national strategy success, which these include 1) to promote Tak Province to be tourism places; 2) to promote cross-border trade; 3) to promote agricultural area; 4) to promote job creation in the community; 5) to establish utility systems such as electricity, water supply and transportation; 6) to enhance network of provincial product distribution channels; 7) to promote the local public health system; 8) to provide agricultural land for communities; 9) to develop water sources for sustainable agriculture; and 10) to promote democratic form of government with the King as head of state.

Keywords: Public Health System, Utilities, Sustainable Agriculture, Strategy, Environment Analysis

¹ Research and Development Institute, Suan Sunandha Rajabhat University, 1 U-Thong nok Road, Dusit, Bangkok 10300
E-mail: ¹ Bluediamondgold@gmail.com ² thanasuwit.th@ssru.ac.th

บทนำ

ความยากจนเป็นปัญหาของสังคมไทยที่มีมาช้านานมากกว่า 40 ปี คนจนในที่นี้หมายถึง คนที่มีรายได้ที่ไม่เพียงพอต่อการยังชีพขั้นพื้นฐานในสังคม ซึ่งมีประมาณ 1 ใน 3 ของประชากรในประเทศทั้งหมด มีรายได้ที่ต่ำกว่า 1,386 บาท/เดือน อยู่ถึงร้อยละ 10 หรือประมาณ 6 ล้านกว่าคน และถ้ารวมคนจนที่เกือбыากจนที่มีรายได้ไม่เกิน 1,600 บาท/เดือน มีประมาณ 8 ล้านกว่าคน หากนำทั้งสองส่วนมารวมกันแล้วประเทศไทยจะมีคนยากจนทั้งหมดเกือบ 15 ล้านคนทั่วทั้งประเทศ หากวิเคราะห์หลังลึกจะเห็นได้ว่าร้อยละ 80 ของคนจำนวนดังกล่าว ส่วนใหญ่แล้วอาศัยอยู่ในแถบภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อีสาน) ซึ่งคนเหล่านี้มีสัดส่วนรายได้เพียงแค่อ้อยละ 19 ของรายได้รวมของคนทั้งประเทศ (คณะกรรมการธิการการปกครอง วุฒิสภา, 2545) โดยในปัจจุบันความยากจนเป็นปัญหาสำคัญที่รัฐบาลต้องให้ความสนใจในการแก้ไขให้กับประชาชนอย่างจริงจัง ซึ่งความยากจนมีมาตั้งแต่อดีตกาล แต่ความยากจนในอดีตยังไม่เป็นปัญหาที่มีความรุนแรงเหมือนดังเช่นปัจจุบัน สืบเนื่องมาจากการขยายตัวทางการค้ามีการกำหนดค่านิยมของสินค้าต่าง ๆ ที่มีการปลูกฝังแนวคิดทุนนิยมแก่สังคมในเรื่องของการบริโภคนิยม ส่งผลให้ประชาชนมีรายจ่ายที่สูงขึ้น ประกอบกับมีการวางมาตรฐานค่าครองชีพ โดยอาศัยวัฒนธรรมและประเพณีเป็นเครื่องกำหนด ทำให้คนที่มีฐานะยากจนและคนที่มีความร่ำรวยมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เพราะรายได้ของประชาชนไม่ได้เกิดการกระจายตัวอย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านการครองชีพอย่างเห็นได้ชัด คนส่วนใหญ่เริ่มสนใจตัวเองและเปรียบเทียบกับตนเองกับผู้อื่น ตลอดจนเริ่มใส่ใจในความไม่เสมอภาคของตน เพราะคนยากจนขาดโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร สินค้าและบริการ ไม่สามารถบำบัดความต้องการของตนเอง ทำให้ความเป็นอยู่ของคนยากจนกับคนรวยมีความห่างไกลออกไปทุกที จนในที่สุดคนบางกลุ่มจำต้องยอมรับสภาพที่ตนเป็นอยู่ ในขณะที่คนอีกบางกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตในการแสวงหาทรัพยากร สินค้าและบริการ จำต้องดำรงชีวิตด้วยความยากลำบากจนนำมาสู่สถานการณ์ความยากจนที่มากยิ่งขึ้น ซึ่ง วรวิทย์ มิ่งมณีนาคิน (2548) กล่าวว่า ประเทศไทยตระหนักถึงปัญหานี้ และมีหลายรัฐบาลพยายามที่จะแก้ไขปัญหา ส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความจริงจังในแก้ไขปัญหาของประเทศและจะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงทิศทางของประเทศ คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเป็นแผนที่จะบอกออกมาว่าประเทศชาติต้องการที่จะมุ่งไปในอนาคตข้างหน้าในทิศทางไหน และประเด็นอะไรบ้างที่ให้ความสำคัญในหลาย ๆ มิติ และหนึ่งในมิตินั้นซึ่งมักจะมีเรื่องการแก้ไขปัญหาคความยากจนของคนในชาติอยู่ด้วยทุกครั้ง แต่ทำไมประเทศไทยก็ยังประสบกับปัญหาคความยากจนของคนในชาติมาอย่างยาวนาน และแก้ไขไม่ได้สักที โดยแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนการพัฒนายุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดแต่ละจังหวัดมีความสลับซับซ้อนจนบางครั้งก็ทำให้คนทั่วไปอ่านแล้วก็ยังไม่เข้าใจ เมื่อผู้อ่านไม่มีความเข้าใจในเนื้อหาของแผนงานก็ยากที่จะนำแผนงานนั้นลงสู่ภาคปฏิบัติให้เกิดผลจริง และบ่อยครั้งที่แผนงานต่าง ๆ ที่เขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่มีความสลับซับซ้อน และเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติตามไม่ได้ ซึ่งปัญหาของความไม่สำเร็จนี้มีอยู่หลายปัจจัย เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ตั้งสมมติฐานที่ผิดพลาดมองสภาพแวดล้อมที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงบ้าง ผู้เขียนขาดความเชื่อมโยงบ้าง จึงนำมาซึ่งการทำแผนที่ผิดพลาดไม่สะท้อนถึงความเป็นจริงของปัญหาและนำมาซึ่งการกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ผิดพลาดจนนำมาสู่ความล้มเหลวในเชิงการปฏิบัติ ทำให้แผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนยุทธศาสตร์จังหวัดในหลาย ๆ จังหวัดกลายเป็นแค่แผนที่วางเอาไว้แบบไม่มีลมหายใจ

ดังนั้นในบทความวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยต้องการที่นำเสนอเป็นกรณีศึกษารูปแบบของการทำแผนพัฒนาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์จากล่างเพื่อสนับสนุนส่วนบนด้วยวิธีการใช้เครื่องมือทางการจัดการสองเพียงอย่างคือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดประเด็นในเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ในพื้นที่นั้น ๆ ก่อนแล้วค่อยมากำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด

เพื่อสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ชาติให้ประสบผลสำเร็จและผู้วิจัยใช้เขตพื้นที่จังหวัดตากเป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในมิติ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของพื้นที่จังหวัดตาก
2. เพื่อกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดเพื่อนำไปสู่การสนับสนุนความสำเร็จยุทธศาสตร์ในระดับชาติ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การวิจัยเรื่องนี้ประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้า หลักการและทฤษฎีดังต่อไปนี้ ทฤษฎีเรื่องยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ ทฤษฎีเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ และหลักการ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ชาติ

สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี (Prime Minister's Delivery Unit หรือ PMDU) (2018) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ชาติ คือ กรอบการพัฒนาระยะยาว เพื่อให้ประเทศสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยเป็นเป้าหมายที่ทางภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนร่วมมือกันกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ นำมาซึ่งความอยู่ดีมีสุขของประชาชนไทยทุกคน โดยเหตุผลที่ประเทศไทยต้องมียุทธศาสตร์ชาติก็เพื่อให้การพัฒนาประเทศนั้นเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามกรอบที่วางไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของประเทศก็ตาม ซึ่งจะเห็นได้จากในหลายประเทศที่ได้มีการใช้แผนยุทธศาสตร์ชาติและประสบผลสำเร็จเพราะมีความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน อาทิ ไต้หวัน มาเลเซีย บรูไน และเวียดนาม

ในขณะนี้แผนพัฒนาประเทศ “ยุทธศาสตร์ชาติ” ประเทศไทยได้เริ่มมีการร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติเป็นเวลา 20 ปี ครบรอบตั้งแต่ปี พ.ศ.2560 - 2579 ซึ่งหลายภาคส่วนอาจเป็นกังวลและเกรงว่าเมื่อยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้นมีผลระยะยาวถึง 20 ปีนั้น อาจทำให้กรอบการพัฒนาที่ตั้งไว้มีความล้าสมัย ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน แต่ความจริงแล้วแผนยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดไว้ สามารถมีการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุคสมัยสถานการณ์ ปัจจัย และสภาวะแวดล้อมประเทศและโลก โดยให้มีการพิจารณาปรับปรุงแผนได้ในทุก 5 ปี

ตามร่างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (โครงการอินเทอร์เน็ตเพื่อกฎหมายประชาชน, 2018)

สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์

Hill and Jones (1998) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ เป็นสภาพแวดล้อมทั้งในอดีต ปัจจุบันและที่คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ในอนาคต สภาพแวดล้อมในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นมาของปัญหาได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมในอนาคตก็จะเป็นบ่งบอกถึง แนวโน้มของทางออกต่อการแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่ดีจะส่งผลดีต่อการคิด

แก้ไขปัญหาก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้ ถึงแม้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะไม่สามารถหารันตีได้ว่ามันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาก็ได้ร้อยละ 100 แต่อย่างน้อยก็จะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหาลงไปได้บ้างไม่มากนักน้อย จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการคิดเชิงยุทธศาสตร์มักเริ่มด้วยการกำหนดสมมติฐานว่าอะไรคือปัญหาและมีอะไรเป็นสาเหตุ สิ่งที่น่าคิดเชิงยุทธศาสตร์จะต้องคิดและปฏิบัติในลำดับถัดไป คือการคิดค้นและหาข้อมูลเพื่อนำมายืนยันสมมติฐานนั้น ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและสาเหตุด้วยความละเอียดอย่างที่สุด หรืออาจกล่าวโดย Miller and Dess (1996) กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อการทำงานขององค์กร และส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Phagaphasvivat, 2010)

TOWS Matrix

Lawrence and William (1988) ได้กล่าวเกี่ยวกับ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ต่อเนื่องจาก SWOT เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์จนทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ที่เกิดขึ้นแล้ว องค์กรจำเป็นต้องนำเอาข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นกลยุทธ์ออกมาเพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่ง Wheelen and Hunger (2002) ได้กล่าวว่า TOWS Matrix นั้นคือการนำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่ยุทธศาสตร์ TOWS ออกเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO) ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST) และยุทธศาสตร์ป้องกัน (WT) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก
2. ยุทธศาสตร์คงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง
3. ยุทธศาสตร์คงตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค
4. ยุทธศาสตร์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม

ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

David (2001) กล่าวว่า ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมีที่มาจากแนวทางหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์และมีนโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยในเชิงคุณภาพ In depth interview ด้วยคำถามที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง Semi Structure ประชากรในการทำวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้นำ ผู้บริหาร นักวิชาการ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่อยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 120 คน คัดเลือกแบบสโนบอล (Snow ball) จากผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากทุกอำเภอของจังหวัดตาก และนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับแผนงานด้านยุทธศาสตร์เพื่อมาให้อข้อมูลในเชิงการสัมภาษณ์ในงานวิจัยขั้นนี้ การสัมภาษณ์จะเสร็จสิ้นจนกว่าผู้วิจัยได้ข้อมูลจนอิ่มตัว จึงหยุดการสัมภาษณ์ และนำข้อมูลในเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาประยุกต์ใช้กับเครื่องมือทางการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่เรียกว่า SWOT Analysis และ Matrix TOWS เพื่อกำหนดออกมาเป็นประเด็นในเชิงยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาการ ซึ่งรายละเอียดและรูปแบบการวิจัยเป็นไปตามโครงสร้างตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบและวิธีการวิจัย

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นกระบวนการในการทำการวิจัยดังนี้ 1) ผู้วิจัยทำการศึกษาหลักการ ทฤษฎีทางยุทธศาสตร์จากเอกสารและตำราต่าง ๆ จนเข้าใจในหลักการ 2) ผู้วิจัยลงพื้นที่จริงเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมและเข้าไปทำความเข้าใจกับชุมชนในพื้นที่ 3) ทำการพูดคุยกับผู้นำชุมชน ผู้นำหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจากภาครัฐ 4) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการพบปะพูดคุยกับผู้นำชุมชน จากการสังเกตการณ์มาออกแบบสอบถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด 5) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน หรือจนกว่าข้อมูลที่ได้นั้นจะอิ่มตัว 6) สรุปข้อมูลที่ได้ 7) สัมภาษณ์ซ้ำ เพื่อยืนยันข้อค้นพบกับผู้ให้ข้อมูล 8). จัดทำ SWOT Analysis ร่วมกับผู้ให้ข้อมูล 9) จัดทำ TOWS Matrix 10) อภิปรายผล และ 11) สรุปข้อค้นพบและเสนอแนะให้กับภาครัฐเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในเชิงการปฏิบัติ

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1 SWOT Analysis Matrix

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม	1. ประชาชนรายได้ต่ำ
2. ติดต่อกับเขตชายแดนไทยพม่า	2. พื้นที่ที่มีความแห้งแล้ง
3. มีประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน	3. ระบบสาธารณูปโภคไม่ครอบคลุม
4. มีพื้นที่มากเป็นอันดับสี่ของประเทศ	4. อัตราการสร้างงานในเขตพื้นที่ต่ำ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. เป็นเมืองทางผ่านเขตติดต่อ 9 จังหวัด	1. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำ
2. เป็นแหล่งเศรษฐกิจชายแดน	2. สภาวะความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่ำ
3. การค้าเสรีมากขึ้น	3. โรคระบาด
4. นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมมาเที่ยวเมืองไทย	

จากตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์จากมิติของผู้นำ พบว่า พื้นที่จังหวัดตากมีรายละเอียดแยกเป็นจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ได้ดังต่อไปนี้ จุดแข็งของจังหวัด คือ 1) แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม 2) ติดต่อกับเขตชายแดนไทยพม่า 3) มีประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน 4) มีพื้นที่มากเป็นอันดับสี่ของประเทศ จุดอ่อน คือ 1) ประชาชนรายได้ต่ำ 2) พื้นที่ที่มีความแห้งแล้ง 3) ระบบสาธารณูปโภคไม่ครอบคลุม 4) อัตราการสร้างงานในเขตพื้นที่ต่ำ โอกาส คือ 1) เป็นเมืองทางผ่านเขตติดต่อ 9 จังหวัด 2) เป็นแหล่งเศรษฐกิจชายแดน 3) การค้าเสรีมากขึ้น 4) นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมมาเที่ยวเมืองไทย และสุดท้าย อุปสรรค คือ 1) อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำ 2) สภาวะความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่ำ และ 3) โรคระบาด

ส่วนที่ 2: ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดตาก

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	Strengths	Weaknesses
TOWS Matrix.	1. แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงาม 2. ติดต่อกับเขตชายแดนไทยพม่า 3. มีประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรมที่ยาวนาน 4. มีพื้นที่มากเป็นอันดับสี่ของประเทศ	1. ประชาชนรายได้ต่ำ 2. พื้นที่ที่มีความแห้งแล้ง 3. ระบบสาธารณูปโภคไม่ครอบคลุม 4. อัตราการสร้างงานในเขตพื้นที่ต่ำ
Opportunities	ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ SO	ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ WO
1. เป็นเมืองผ่านเขตติดต่อ 9 จังหวัด	1. ส่งเสริมเป็นเมืองการท่องเที่ยว	1. ภาคจังหวัดส่งเสริมการทำอาชีพให้กับชุมชน
2. เป็นแหล่งเศรษฐกิจชายแดน	2. ส่งเสริมการค้าระหว่างชายแดน	2. วางระบบสาธารณูปโภค ระบบประปาหมู่บ้าน ไฟฟ้า และคมนาคม
3. การค้าเสรีมากขึ้น	3. ส่งเสริมพื้นที่การเกษตรให้ทั่วถึง	
4. ต่างชาตินิยมมาเที่ยวเมืองไทย		
Threats	ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ ST	ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ WT
1. อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจต่ำ	1. สร้างเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่าย	1. ส่งเสริมที่ดินเกษตรกรรมเพื่อชุมชน
2. สภาวะความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่ำ	2. สร้างระบบสาธารณสุขท้องถิ่นให้เข้มแข็ง	2. พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรแบบยั่งยืน
3. โรคระบาด		3. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

จากตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตากเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ พบว่า มีทั้งหมด 10 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมเป็นเมืองการท่องเที่ยว 2) ส่งเสริมการค้าระหว่างชายแดน 3) ส่งเสริมพื้นที่การเกษตรให้ทั่วถึง 4) ภาครัฐส่งเสริมการทำอาชีพให้กับชุมชน 5) วางระบบสาธารณูปโภค ระบบประปาหมู่บ้าน ไฟฟ้า และคมนาคม 6) สร้างเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าประจำจังหวัด 7) สร้างระบบสาธารณสุขท้องถิ่นให้เข้มแข็ง 8) ส่งเสริมที่ดินเกษตรกรรมเพื่อชุมชน 9) พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรแบบยั่งยืน 10) ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบ ทั้งในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ ในมิติของผู้นำชุมชน ผู้บริหารและนักวิชาการ พบว่า ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์จังหวัดตากที่จะสามารถส่งเสริมยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นจะมีทั้งหมด 10 ประเด็นด้วยกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง คือ ส่งเสริมให้เป็นเมืองการท่องเที่ยว เนื่องจากว่าจังหวัดตากเป็นแหล่งที่มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่สวยงาม มีประเพณีทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ชาติอันทรงคุณค่าที่ยาวนานที่มีความแตกต่างจากจังหวัดอื่น ดังนั้นการกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เรื่องเมืองท่องเที่ยวจึงเหมาะสมกับจุดแข็งของจังหวัดที่จะส่งเสริมยุทธศาสตร์ชาติได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ (2517) กล่าวว่า จังหวัดตากเดิมที่เป็นเมืองหน้าด่าน ที่มีประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรมดั้งเดิม และมีขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยังสืบทอดหลงเหลือกันมาจนถึงปัจจุบันจึงน่าที่จะทำการอนุรักษ์เอาไว้ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สอง คือ ส่งเสริมการค้าระหว่างชายแดน อันเนื่องมาจากว่าจังหวัดตากเป็นจังหวัดที่ติดกับเขตชายแดนพม่าในอำเภอแม่สอด มีการเดินทางข้ามประเทศกันปีละหลายล้านครั้งที่เป็นจำนวนการข้ามแดน ดังนั้นถ้าการบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้มีการค้าอย่างเข้มแข็งขึ้นก็จะสามารถที่จะสร้างรายได้ให้ประชาชนหรือชุมชนในพื้นที่ได้หลายล้านบาทต่อปี สอดคล้องกับ นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2543) กล่าวว่า เมืองตากเป็นเมืองชายแดนที่สามารถเดินทางข้ามประเทศระหว่างไทยกับพม่าที่มีความสะดวกสบาย ประชากรมีการไปมาหาสู่กันมาตั้งแต่สมัยโบราณ ถ้าได้รับการส่งเสริมจากทางภาครัฐที่ดีและมีความชัดเจนจริงจังในเรื่องนี้จะนำมาซึ่งเศรษฐกิจที่ดีของจังหวัดได้ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สาม คือ การส่งเสริมจัดสรรพื้นที่การเกษตรให้ทั่วถึง เนื่องจากว่าประชาชนส่วนใหญ่ของจังหวัดตากมีอาชีพทำการเกษตรและคนในพื้นที่ในจังหวัดตากในปัจจุบันก็มีมากขึ้น มีอัตราการขยายตัวของประชากรที่สูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันพื้นที่ในการทำมาหากินของคนในพื้นที่ก็ยังไม่ได้รับการจัดสรรให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จึงยังคงส่งผลให้ประชาชนส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะสร้างรายได้ ได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร สอดคล้องกับ วิทากร เชียงกูล (2547) กล่าวว่า การจัดสรรพื้นที่ทำกินให้กับเกษตรกรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและการพัฒนาชาติ เพราะถ้าคนในชุมชนไม่มีอาชีพที่ทำรายได้หลักของประเทศ ประเทศชาติก็เติบโตได้ช้า เพราะอาชีพของคนไทยส่วนใหญ่นั้นคือเกษตรกรรม ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สี่ คือ ภาครัฐควรส่งเสริมให้เกิดอาชีพให้กับชุมชน หมายความว่า ในระดับจังหวัดนอกจากส่งเสริมอาชีพหลักคือเรื่องเกษตรกรรมแล้ว การบริหารส่วนจังหวัดนั้นจะต้องมีการกำหนดนโยบายอื่นในเชิงพาณิชย์ออกมาเพื่อสนับสนุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้เข้าไปร่วมลงทุนในพื้นที่เพื่อให้เกิดการสร้างงานในรูปแบบอื่นด้วย ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่ห้า คือ การวางระบบสาธารณูปโภค ระบบประปาหมู่บ้าน ระบบไฟฟ้า และคมนาคม ก็เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญอีกเรื่องที่ต้องเร่งด่วน เพราะระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น ระบบประปาหมู่บ้าน ระบบไฟฟ้าพลังงาน การเดินทางเดินทาง ถนน ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้าในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งเรื่องอาชีพและความเป็นอยู่ที่ดีของคนในชุมชน โดยเฉพาะ

เรื่องระบบประปาเพื่อบริโภคและเพื่อการเกษตร สอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ นรติผดุงการ (2523). กล่าวว่า จังหวัดไหนที่มีการวางระบบสาธารณูปโภคให้กับประชาชนหรือชุมชนได้อย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้ชุมชนนั้นสามารถที่พัฒนาตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่หก คือ สร้างเครือข่ายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าประจำจังหวัด ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของชุมชนนั้น ภาครัฐจะต้องหาทางช่วยเหลือและส่งเสริมให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วน โดยที่ภาครัฐจะต้องเป็นสื่อกลางในเรื่องนี้ สอดคล้องกับ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่าย คือปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องของการสร้างรายได้ เพราะถ้าชุมชนมีสินค้าแต่ไม่สามารถที่จะนำสินค้าที่มีอยู่อย่างมากมายนั้นออกมาเสนอต่อความต้องการให้กับผู้บริโภคได้ก็ไม่สามารถที่จะเกิดการซื้อขาย ไม่นำไปสู่การตลาดที่ประสบผลสำเร็จขึ้นได้อย่างแน่นอน ดังนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพนั้นคือปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างรายได้แก่ชุมชนได้ ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เจ็ด คือ การสร้างระบบสาธารณสุขท้องถิ่นให้เข้มแข็ง ชุมชนที่มีสุขอนามัยที่แข็งแกร่งนั้น คือปัจจัยหนึ่งที่ภาครัฐจะต้องส่งเสริม เพราะถ้าชุมชนอ่อนแอ ประชาชนมีหลักประกันสุขภาพที่ต่ำ ก็จะเป็นสิ่งที่กระทบต่อความมั่งคั่งของคนในชุมชนได้ ดังนั้นการที่ภาครัฐมีนโยบายเรื่องการสร้างความแข็งแกร่งด้านสุขภาพที่ดีให้แก่คนของชุมชนนั้น ๆ ก็จะสามารถนำมาซึ่งความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจได้เช่นกัน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่แปด คือ ส่งเสริมให้มีการจัดสรรที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้กับชุมชน ภาครัฐควรที่จะมีการนำเรื่องนี้ลงสู่ภาคปฏิบัติให้เป็นรูปเป็นร่างอย่างจริงจัง เพราะประชาชนขาดแคลนที่ทำกินก็เปรียบเสมือนเครื่องจักรทางเศรษฐกิจทำงานไม่เต็มสูบสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี. (2542) กล่าวว่า การจัดสรรที่ดินทำกินให้กับเกษตรกรอย่างเพียงพอ เพื่อให้ชุมชนมีที่ทำกิน เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ภาครัฐจะต้องดำเนินงานวางนโยบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนกับเรื่องนี้และเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการสร้างงานและรายได้ของภาคเกษตร ถ้าเกษตรกรไม่มีที่ทำกินอย่างเพียงพอประชนก็ยากจน ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เก้า คือ พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรแบบยั่งยืน ในจังหวัดตากเป็นจังหวัดที่มีอากาศค่อนข้างที่จะแปรปรวนและแห้งแล้งขาดน้ำในหน้าแล้ง ดังนั้นถ้าอาชีพส่วนใหญ่ของคนในจังหวัดคือการเกษตร และถ้าเกษตรกรขาดแหล่งน้ำเพื่อการเพาะปลูกที่เพียงพอ ก็จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตของเกษตรกรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อเกษตรชุมชนจึงเป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่เร่งด่วนที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินงานในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง สอดคล้องกับ พระราชดำรัสของในหลวงรัชการที่ 9 ที่ท่านทรงกำหนดนโยบายแก้มลิงเพื่อเกษตรกร เพื่อให้มีน้ำกินน้ำใช้อย่างพอเพียง และประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ประการที่สุดท้าย คือ ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ด้านนี้ การบริหารส่วนจังหวัดจะต้องวางมาตรการ และส่งเสริมประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ให้ประชาชนเข้าใจหัวใจสำคัญในระบอบการปกครองของประเทศ ส่งเสริมประชาธิปไตยให้เจริญเติบโตในระดับชุมชน ขยายผลไปจนถึงในระดับจังหวัดสู่ภูมิภาคและไปสู่ระดับประเทศ เพราะระบอบประชาธิปไตยที่ประชาชนเป็นเจ้าของประเทศนั้น เป็นหน้าที่ของคนทุกคนจะต้องพลักดันให้เกิดขึ้นในประเทศที่เป็นประชาธิปไตยเพื่อชาวไทยทุกคน สอดคล้องกับ Chandarasorn (2014) กล่าวว่า รากฐานประชาธิปไตยที่มั่นคงนั้น เกิดจากความรู้ของประชาชนที่เข้าใจในระบอบ เพราะถ้าเมื่อประชาชนเข้าใจระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยแล้ว ประชาชนก็จะเข้าใจเองว่า ความขัดแย้งที่ขึ้นนั้นมันก็เป็นเรื่องธรรมดาของวิถีแห่งประชาธิปไตย ซึ่งความขัดแย้งไม่ใช่ความแตกแยกของคนในชาติ ทุกคนมีสิทธิขัดแย้งในความคิดมีความเห็นต่างในเชิงการเมืองเป็นเรื่องธรรมดาตามระบอบ เมื่อประชาชนเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วก็ไม่นำมาสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงและจะนำมาสู่ความมั่นคงทางการเมืองในระยะยาว ซึ่งถ้าการเมืองมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพมันก็จะนำมาสู่เศรษฐกิจที่มั่นคงและมีเสถียรภาพทางการเมืองในระยะยาวด้วยเช่นกัน และผู้ให้ข้อมูลยังอธิบายอีกว่า การดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ที่จะประสบผลสำเร็จนั้น แผนยุทธศาสตร์

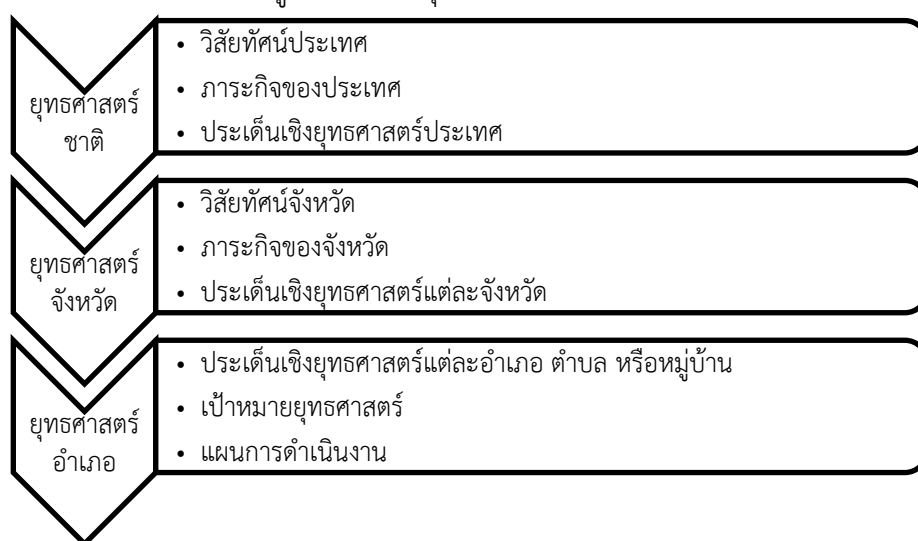
ชาติ จะต้องเป็นกรอบแนวทาง เป็นนโยบายเพื่อให้เกิดเป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ประจำจังหวัดของแต่ละจังหวัดทั่วประเทศ เมื่อแต่ละจังหวัดมีแผนยุทธศาสตร์จังหวัดแล้ว แผนยุทธศาสตร์จังหวัดก็ต้องตกลงไปสู่ยุทธศาสตร์ในแต่ละอำเภอและลงสู่หมู่บ้านตามลำดับ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละภาคส่วนจะต้องส่งเสริมความสำเร็จซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับ Dhiravegin (2014). กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์มีหลายระดับ ซึ่งแต่ละระดับนั้นจะต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การทำแผนยุทธศาสตร์ชาตินั้นมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศที่ต้องการที่จะเปลี่ยนประเทศจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางให้เป็นประเทศที่มีรายได้สูง ทุกภาคส่วนจะต้องมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนว่าจะต้องมีประเด็นในเชิงยุทธศาสตร์อะไรบ้างที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้แผนงานนั้นบรรลุไปด้วยกันจากแผนยุทธศาสตร์ชาติแยกลงสู่แผนยุทธศาสตร์พัฒนาแต่ละจังหวัด และแยกย่อยลงไปสู่แผนอำเภอ แผนหมู่บ้าน อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและวัดได้ และแต่ละแผนนั้นจะต้องมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันที่เรียกเป็นภาษายุทธศาสตร์ว่า Synergy

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

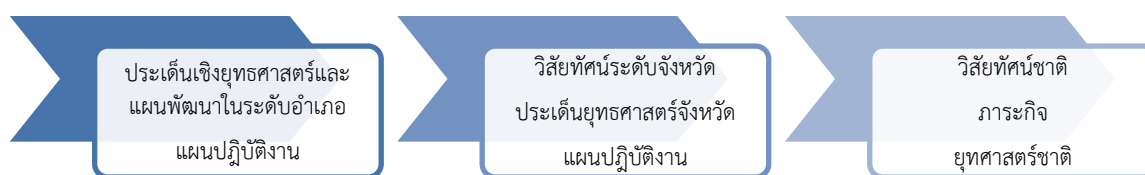
จากการศึกษาสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ตามหลัก SWOT Analysis และ Matrix TOWS ในพื้นที่จังหวัดตากนั้น พบว่า จังหวัดตากนั้นมีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นตัวกำหนดกรอบและทิศทางในการพัฒนาประเทศว่าประเทศชาติต้องการที่จะมุ่งพัฒนาไปในด้านใดในระยะยาว และเมื่อประเทศมีทิศทางที่ชัดเจนในแต่ละประเด็นแล้ว แต่ละจังหวัดก็ต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาประจำจังหวัดของตนเองเพื่อกระจายลงไปในระดับล่าง คือ ระดับอำเภอ ระดับตำบล และระดับหมู่บ้าน ตามลำดับ การดำเนินแผนงานในระดับหมู่บ้านจะต้องกระทบส่งผลถึงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระดับตำบลและอำเภอ การดำเนินงานในระดับอำเภอนั้นจะต้องสอดคล้องเพื่อให้บรรลุในแผนยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ในระดับจังหวัด และการบรรลุแผนยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดนั้นจะต้องสนับสนุนช่วยให้แผนยุทธศาสตร์ชาติบรรลุในวิสัยทัศน์ของชาติด้วยเช่นกัน ดังภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ในภาพรวมของยุทธศาสตร์แต่ละภาคส่วน ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงนโยบายและการปฏิบัติจากบนลงล่างนั้นหมายถึงจากระดับประเทศ ไปสู่จังหวัด และชุมชนตามลำดับ



ภาพที่ 2 แนวระดับเชิงยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางจากบนลงล่าง

เมื่อแนวนโยบายได้มีการกำหนดลงมาจากส่วนกลาง ถึงระดับจังหวัดและระดับในภูมิภาคแล้ว แนวทางการดำเนินงานซึ่งเป็นประเด็นในเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละพื้นที่นั้น จะต้องนำลงสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและเห็นผลจริงให้เกิดขึ้นได้ในแต่ละพื้นที่ของทุกภาคส่วน ซึ่งแนวทางการนำเอาแผนยุทธศาสตร์ลงไปสู่การปฏิบัติที่แนบงานต่าง ๆ จะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับไปจนถึงชุมชน เพื่อส่งเสริมให้ความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ความสำเร็จในเชิงนโยบายของการปฏิบัติงานตามนโยบายของระดับอำเภอ จะต้องนำมาสู่ความสำเร็จของแผนงานยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด และความสำเร็จของแผนงานในเชิงนโยบายระดับจังหวัดนั้นจะต้องส่งเสริมและสอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ ดังภาพที่ 3 แสดงทิศทางการส่งเสริมแนวปฏิบัติของแผนงานแต่ละภาคส่วน ที่จะต้องส่งเสริมให้บรรลุผลต่อยุทธศาสตร์ชาติในระดับบน คือทิศทางส่งเสริมจากล่างขึ้นบน



ภาพที่ 3 ทิศทางการสนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ จากล่างขึ้นบน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัดเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของชาติจากกรณีศึกษาจังหวัดตากนั้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตว่าควรจะต้องมีการใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแนวคิดอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับประเทศ ในระดับอุตสาหกรรม ตลอดจนการใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า นอกจากนี้ ควรมีการใช้การศึกษาแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ไป

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). **จะแก้ไขปัญหาคาความ ยากจนกันอย่างไร:**

แข่งขันแจกจ่ายหรือสวัสดิการ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิชัยพัฒนาและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

คณะกรรมการการปกครอง วุฒิสภา. (2545). **คณะกรรมการพิจารณาศึกษาการแก้ไขปัญหาคาความ ยากจนของประชาชน.** ม.ป.พ.

โครงการอินเทอร์เน็ตเพื่อกฎหมายประชาชน. (2018). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คืออะไร? เข้าใจกันแบบย่อ.**

สืบค้นจาก <https://ilaw.or.th/node/4570>

จักรกฤษณ์ นรติผดุงการ. (2523). **แนวความคิดใหม่ในการพัฒนาชนบทการวางแผนพัฒนาจังหวัด อำเภอ**

ตำบล: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สารมวลชน.

นิธิ เอียวศรีวงศ์. (2543). **คนจนกับนโยบายทำให้จนของรัฐ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เรือนแก้วการพิมพ์.

ประเวศ วะสี. (2542). **เพื่อคนจน: ถอนโครงสร้างความยากจน.** กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.

รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. (2517). **ปัญหาเศรษฐกิจไทยในปัจจุบันและอนาคต.** กรุงเทพฯ: เคล็ดไทย.

วนรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. (2548). นโยบายประชานิยมกับการแก้ปัญหาความยากจนไม่ใช่เรื่องเดียวกัน.

สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/300878>.

วิทยากร เชียงกลู. (2547). พัฒนาการแบบยั่งยืนกับการแก้ปัญหาคนจน. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ศุภเจตน์ จันทร์สาส์น. (2551). เศรษฐศาสตร์เพื่อชีวิตประจำวัน. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี. (2018). ยุทธศาสตร์ชาติ ทำไปเพื่ออะไร?. สืบค้นจาก <https://pmdu.soc.go.th/what-is-national-strategy/3184>

Chandarasorn, Voradej. (2014). **Public Policy Identification**. Bangkok: Shinawatra University.

David, FR. (2001). **Strategic Management** (8th ed.). Prentice-Hall: New Jersey.

Dhiravegin, Likhit. (2014). **An Integrated Theory of Public Policy Implementation** (6th ed.). Bangkok: Prikwaan Graphic.

Hill, CWL. & Jones, GR. (1998). **Strategic Management: An Integrated Approach**. Massachusetts: Houghton Mifflin College.

Lawrence, R. J. & William, F.G. (1988). **Business Policy and Strategic Management** (5th ed.). New York: McGraw-Hill College.

Miller, A. & Dess, GG. (1996). **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill.

Naveekarn, Somyos. (2000). **Business Administration and Organization Behavior** (2nd ed.). Bangkok: Manager Publishing.

Phagaphasvivat, Somjai. (2010). **Strategic Management**. Bangkok: Amarin Printing & Publishing.

Wheelen, T. L. & Hunger, D. (2002). **Essentials of Strategic Management** (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.