

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach)

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ

ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1)

แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

## แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The contingency approach)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่ง

ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ

ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันด้วย

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการบริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบ

[1]ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณปลายปี ค.ศ. 1960

เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ

ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ

ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment)

ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน

มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

บุคคลที่กำหนดชื่อทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีคือ Fiedler นอกจากนี้ ยังมี Woodward, Lawrence และ Lorsch ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่องนี้

### [2] การบริหารตามสถานการณ์

เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดที่ดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกัน ทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การจัดการวิธีนี้มีใช้กันในหลายองค์การ โดยพิจารณาว่า "IF-THEN" ถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

[3] การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ (Contingency Theory) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน

ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่ การมองการบริหารในเชิงสภาพขอเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ

## แนวความคิด

ในปี 1967 Fred E.Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพขอเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่า การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้การบริหารแบบใด ในสถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลใน

หน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

## สรุปหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำหนึ่งถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้อย่างจริงจังทางจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น
  - § ความแตกต่างระหว่างบุคคล
  - § ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น
  - § ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร
  - § ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

[4] แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน

เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

การบริหารเชิงสถานการณ์  
สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำท่านนั้น ให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้ อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่ เขามีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์

[5] ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) องค์การไม่ได้เหมือนกันทุกองค์การ ปัญหา มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันในกรณีของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายามออกแบบองค์การทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละฝ่ายนั้นก็ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบองค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้นทุกคนจะกำหนดและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์  
เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ  
ขององค์การ  
ตัวแปรต่าง ๆ  
ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ  
ดังนั้น

ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์  
เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน

กล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิธีทางที่ดีที่สุด สภาพแวดล้อม  
ทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การไม่มีวิธีแก้ปัญหาได้ดีที่สุดวิธีเดียว  
หรือแก้ปัญหาดวยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น  
ในองค์การ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation leadership theory)

Hersey & Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า  
ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership)  
โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ

เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task  
behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม

ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร  
และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior)  
ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า

พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม  
(readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey & Blanchard 1988 อ้างใน Bartol  
& others 1998) ใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) ดูจากความรู้ ทักษะ  
และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (willingness)  
ที่จะทำให้งานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน  
และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน  
คือ

ระดับต่ำ (R1)

ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2)

ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ

## ระดับสูง (R4)

ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพรอมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้

แบบกำกับ(telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด

ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมถ้าไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น

ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ

ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก

ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้น

การบริหารตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้จัดการกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การที่จะนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้นั้น เราควรพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของทฤษฎีนั้น ๆ เสียก่อนจะทำให้การบริหารจัดการของเราประสบความสำเร็จได้

### การบริหารเชิงสถานการณ์: บทพิสูจน์ภาวะผู้นำ

มรรควิธีแห่งการทำสงครามหลักประกันแห่งชัยชนะล้วนอยู่ที่การวิเคราะห์วางแผนอย่างเยี่ยมยุทธ์ สิ่งนี้คงไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ แต่การวิเคราะห์วางแผนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการบูรณาการแนวความคิดอย่างเป็นระบบ

การจำแนก (Identifying) ตัวแปรสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ การวิเคราะห์ (Analyzing) โอกาสของสภาพการณ์ที่กำลังประสบ (Environment Opportunity) การตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ (Competence and Resource) โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์และความต้องการขององค์กร

เพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

บางสถานการณ์อาจให้อำนาจประโยชน์ให้กับองค์การแต่ในบางสถานการณ์อาจสร้างวิฤตติให้กับองค์การได้ในบริบทความสามารถของผู้นำองค์การในการตระหนัก และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

การสั่งการและการตัดสินใจที่เท่าทันสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การแต่ละแห่งจะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จคือบทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั้นที่สามารถบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปได้โดยมีประสิทธิภาพ บางสถานการณ์อาจต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด

บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ

บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

การบริหารเชิงสถานการณ์จึงนำเสนอวิชาในด้านแนวคิดทฤษฎีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การให้พร้อมรับทุกรูปแบบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและทำให้ผู้นำองค์การเลือกแบบความเหมาะสมและเป็นผู้นำที่อยู่ในสภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา คำว่า 'เชิงสถานการณ์' หมายถึงโอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ความหมายดังกล่าวนี้ให้ทัศนะต่อการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นวิธีการบริหารที่มีแนวคิดที่ไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุด 'There is no one best way' ความสำคัญขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของตัวแปรผันสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องและแนวคิด

เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2539, หน้า 51)

## ภาวะผู้นำ

(Leadership)

คือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั่นคือผู้นำอย่างเป็นทางการหรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการแต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2534: 132) ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควมคู่ไปกับการบริหารเพราะต่างมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับองค์การ

โดยเฉพาะการบริหารองค์การภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตลอดเวลา



ทำให้เกิดความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ หลักการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดที่ใช่ได้กับทุกสถานการณ์หรือกับทุกองค์ การบริหารแนวนี้เป็น การผสมผสานแนวคิดและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่างๆ และยอมรับว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกันและการจัดองค์การที่ดีที่สุดต้องสอดคล้องกับสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎหมาย ทัศนคติ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การเป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ภาวะผู้นำรูปแบบเส้นทางและจุดหมาย (Path-Goal Model of Leadership) ของเฮาส์ ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม-เยตัน (Vroom - Yet ton) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และการใช้ อำนาจหน้าที่ ตามตำแหน่ง ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่ประสบอยู่ ผู้นำจึงต้องรู้ จังหวะในแต่ละสถานการณ์ การนำพาองค์การสู่ความสำเร็จท่ามกลางสถานการณ์ที่ผันแปรจึงเป็นการแสดงคุณ ทรานภาพที่เป็นบทพิสูจน์ภาวะของผู้นำ

ข้อดีของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Sergiovanni (1980 อ้างในณัฐนิภา คุปรัตน์และประกอบ คุปรัตน์, 2525, หน้า 64) ได้สรุปข้อดีของการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. ให้แง่คิดในรูปธรรมที่ว่า “ไม่มีวิธีการแบบใดที่ดีที่สุด” นั่นคือแนวคิดที่ว่าการบริหารงานนั้นเหมือนตำรากับชาว สามารถให้แนวคิดแนวปฏิบัติแบบหนึ่งต้องทำอะไรบ้างสอง...และสาม...ดังนี้  
คำตอบทางการศึกษาที่ได้ตามมาก็คือคงไม่มีวิธีใดที่จะดำเนินการได้ดีที่สุดเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรหรือการต่อรองคางเงินเดือน

2. ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไปเล็กน้อยเกี่ยวกับองค์ประกอบหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อระบบโดยทั่วไป เช่น ในชุมชนที่เปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม เป้าหมายการให้บริการของโรงเรียนก็ต้องเปลี่ยนตามความรู้ทักษะแถมแต่ลักษณะผู้สอนผู้ให้บริการก็ต้องเปลี่ยนตาม ผู้บริหารตามแนวทางนี้จะต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงในสังคมอยู่เสมอ

3. ให้การสะท้อนภาพที่แท้จริงต่อผู้บริหารว่า งานของการบริหารนั้นมันซับซ้อน การจะหาคำตอบใด ๆ แบบใหญ่ ๆ คงจะเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ มีข้อมูลอยู่เสมอ และให้คำตอบในคำถามที่ว่าทำไมงานผู้บริหารจึงไม่มีวันสิ้นสุด ทำไมศาสตร์การบริหารจึงต้องศึกษาอยู่เสมอ

#### ข้อเสียของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Sergiovanni (1980 อ้างในธัญนิภา คุปรัตน์และประกอบ คุปรัตน์, 2525, หน้า 64) ได้สรุปข้อเสียของการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

1. การให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ และตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์อาจทำให้มีคนที่คิดว่า การที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นอย่างดีแล้วจะทำให้การบริหารงานทั้งหมดดีไปเอง ข้อเสนอแนะก็คือ ในกรณีที่การตัดสินใจปัญหาปลีกย่อยจำนวนมาก ๆ ให้ถูกต้องนั้นก็สำคัญอยู่ แต่การที่จะต้องตัดสินใจในปัญหาใหญ่ ๆ หลัก ๆ ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาทตนเอง องค์การและสภาพแวดล้อม ภาพรวมเหล่านี้จำเป็นและเป็นแนวทางในการตัดสินใจในปัญหาปลีกย่อยรอง ๆ ลงมาทั้งหลาย

2. ทฤษฎีสถานการณ์ทำให้มองดูเหมือนว่า เป็นเรื่องไม่มีคุณค่ามาเกี่ยวข้อง องค์ประกอบอันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์การและตัวอื่น ๆ นับเป็นเหมือนสิ่งที่เราต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบ ถูว่าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็จะไม่ต่างอะไรไปจากบาโรมิเตอร์วัดความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ ผู้บริหารอาจกลายเป็นเพียงผู้บริหารเพื่อการบริหาร

## วิกฤติปัญหาภาวะโลกร้อน

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โลกต้องเผชิญปัญหาทำลายด้านราคาพลังงานที่ทะยานขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทบต่อวิถีชีวิตและเกี่ยวพันต่อโครงสร้างเศรษฐกิจในเชิงมหภาค จนกระตุ้นให้เกิดแนวคิดการสรรหาพลังงานทางเลือก เช่น พลังงานชีวภาพที่ผลิตจากพืช เช่น ปาล์ม อ้อย ข้าวโพด มันสำปะหลัง และอื่นๆ จนถึงปัจจุบัน ไม่เพียงปัญหาด้านราคาพลังงานจะไม่ทุเลาแล้ว ประชากรทั่วโลกกลับยังถูกซ้ำเติมจากปัญหาราคาธัญพืช อาหารที่พุ่งสูงตามมา และมีแนวโน้มว่าปัญหาจะรุนแรงยิ่งกว่าเพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อปากท้องประชาชน จากราคาอาหารที่ขยับขึ้นนี้เอง มีบางฝ่ายเริ่มหันมองหาทางเลือกหนึ่งในนั้นคือ พืชตัดแต่งพันธุกรรมที่มีสหรัฐอเมริกาเป็นตัวตั้งตัวตี ขณะที่ยุโรปซึ่งเคยเป็นผู้นำด้านอย่างแข็งขัน เนื่องจากกังวลผลกระทบต่อสุขภาพที่เกี่ยวกับผู้บริโภค ยังมีแรงกดดันจากฟากผู้ทำปศุสัตว์ที่เกิดปัญหาขาดแคลนอาหารเลี้ยงสัตว์ต้องการให้รัฐบาลทบทวนการนำเข้าพืชจีเอ็มโอโดยเร็ว

### ฟากเอเชีย

เห็นจะมีแต่ประเทศฟิลิปปินส์ที่เปิดรับพืชจีเอ็มโออย่างจริงจังและเด่นชัดที่สุด ด้วยการสนับสนุนให้ปลูกข้าวโพดจีเอ็มโอเพื่อการพาณิชย์เป็นประเทศแรกในภูมิภาค ขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านรายอื่นๆจะมีความกระตือรือร้นน้อยกว่า ดูเรื่องดังกล่าว นายเดเนียล โอแคมโป ผู้รณรงค์ต่อสู้เรื่องพืชตัดแต่งพันธุกรรมจากกลุ่มสนับสนุนสิ่งแวดล้อมกรีนพีซให้ความเห็นว่า

ปัจจุบันมีการหารือเกี่ยวกับการพัฒนาปลูกพืชที่ให้ผลตอบแทนสูงและทนทานต่อภาวะโลกร้อนโดยใช้เมล็ดพันธุ์จีเอ็มโอ แต่สำหรับเอเชีย ถ้าไม่นับฟิลิปปินส์แล้ว เทคโนโลยีดังกล่าวดูเหมือนจะยังห่างไกลจากการนำมาใช้อย่างจริงจังนัก

### กรณีญี่ปุ่น

ก็ไม่ได้ปลูกพืชจีเอ็มโอเองเพราะยังหวงเกรงเรื่องความปลอดภัยของผู้บริโภค จึงมีแต่การนำเข้าธัญพืชจีเอ็มโอเพื่อใช้ผลิตสินค้าอย่างน้ำมันปรุงอาหาร

อาหารสัตว์ และสินค้าอุตสาหกรรมแปรรูป ส่วนในภาคธุรกิจของญี่ปุ่นเอง ก็ยังลังเลที่จะทดลองทำตลาด ประการหนึ่งจากข้อกำหนดเรื่องการติดฉลาก และยังไม่มั่นใจเรื่องความปลอดภัยต่อสุขภาพ และแม้ประเทศจะไม่มีกฎหมายห้ามการเพาะปลูกพืชจีเอ็มโอ แต่กฎเกณฑ์ควบคุมที่เคร่งครัดก็มากพอที่จะทำให้ความต้องการลงทุนของภาคธุรกิจหดหายไป

### ด้านเกาหลีใต้เอง

เพิ่งออกกฎหมายเขมการนำเข้าเมล็ดพันธุ์จีเอ็มโอเมื่อต้นปีที่ผ่านมา เพื่อป้องกันการลักลอบนำเข้า

แต่ส่วนที่มีโครงการพัฒนาอยู่ในประเทศก็เป็นเพียงเพื่อการทดลองแต่ยังไม่มีแผนทำตลาดเชิงพาณิชย์ เช่นเดียวกับจีนซึ่งทางการได้ออกกฎหมายเมื่อปี 2544 ครอบคลุมเรื่องความปลอดภัย การติดฉลาก การให้ไลเซนส์สำหรับผลิตและขาย และนโยบายการนำเข้าอย่างปลอดภัยสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทจีเอ็มโอทั้งหมด ซึ่งจีนห้ามการนำเข้าพืช

หรือเมล็ดพันธุ์ตกแต่งพันธุกรรมมาใช้กับผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภคโดยตรงในประเทศ แต่ยังไม่อนุญาตสำหรับการใช้ทางอ้อม เช่น ทำน้ำมันปรุงอาหาร แต่ก็ต้องติดฉลากระบุไว้ให้ชัดเจน

ส่วนงานทางด้านวิจัยแม่ จะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

แต่จีนก็ยังไม่อนุญาตให้นำปลูกพืชจีเอ็มโอเพื่อการพาณิชย์อยู่ดี นายอี ชางซุย ตัวแทนองค์การอาหารและการเกษตร (เอฟเอโอ)

ขององค์การสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชีย แสดงทรรศนะว่า จนถึงตอนนี้ยังไม่มีสัญญาณจากรัฐบาลใดในเอเชียที่ต้องการผลักดันการใช้เมล็ดพืชจีเอ็มโออย่างจริงจัง

"เพราะเพียงแค่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเกษตรที่ทันสมัย และเพียงแค่ไขปุยที่พอเหมาะ นำท่ามีให้พอดี ประเทศต่างๆ ก็จะสามารถผลิตอาหารได้เพียงพอโดยไม่ต้องพึ่งจีเอ็มโอ"

ส่วนกรณีของฟิลิปปินส์ที่น่าจะเป็นประเทศแรกของเอเชียที่มีการส่งเสริมพืชจีเอ็มโอในเชิงพาณิชย์ ตามทรรศนะของนายโอดัมโปของกรีนพีซเห็นว่า รัฐบาลฟิลิปปินส์คงจะมองว่าไม่ต้องการตกขบวนเทคโนโลยีที่มีโอกาสสร้างรายได้เพิ่มให้กับเกษตรกรและให้ผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ความเป็นจริงข้อหนึ่งคือ ฟิลิปปินส์เป็นพันธมิตรที่ใกล้ชิดกับสหรัฐอเมริกาอย่างมาก นโยบายใดที่สหรัฐฯ มีเกี่ยวกับพืชจีเอ็มโอ ฟิลิปปินส์ก็ยอมดำเนินรอยตาม ปราบปรามการฉ้อโกงราคาพืช

และอาหารที่ปรับตัวสูงขึ้น

ในด้านหนึ่งนำมาสู่การตระหนักถึงประเด็นความมั่นคงด้านอาหารในหลายประเทศ

กรณีในเวียดนามที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์ความมั่นคงด้านอาหารแผนใหม่ที่ดีคาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ในเดือนสิงหาคมนี้

ในตอนหนึ่งระบุถึงความจำเป็นที่ประเทศต้องลงทุนสำหรับปลูกข้าวไว้อย่างน้อย 4 ล้านเฮกเตอร์ หรือไม่ต่ำกว่า 24.7 ล้านไร่

เพื่อเป็นหลักประกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนอาหารในอนาคต พร้อมกันนี้กระทรวงเกษตรและการพัฒนาชนบทยังร่วมกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเวียดนามดำเนินมาตรการเอาจริงเอาจังกับการตรวจสอบการใช้ประโยชน์พื้นที่เพาะปลูกในท้องถิ่น

โดยเฉพาะพื้นที่เกษตรที่อุดมสมบูรณ์ที่กำลังจะถูกเปลี่ยนให้เป็นเขตเมืองและพื้นที่อุตสาหกรรม

โดยได้เรียกร้องให้ทางจังหวัดและเมืองทบทวนแผนโครงการที่ยังไม่ออกมาเพื่อลดการนำพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การเพาะปลูกไปทำโครงการ ซึ่งจะยิ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อภาวะขาดแคลนอาหารในอนาคต

ด้านประเทศในตะวันออกกลางซึ่งขาดแคลนพื้นที่อุดมสมบูรณ์หันมาใช้วิธีออกไปซื้อพื้นที่

ในประเทศอื่นเพื่อเป็นหลักประกันด้านอาหารให้กับคนในประเทศตนเอง เช่น ซาอุดีอาระเบียซึ่งเสนอให้บริษัทด้านเกษตรในประเทศออกไปลงทุนทำพื้นที่เพาะปลูกในประเทศต่างๆ เช่น บราซิล ไทย และอินเดีย

ภาคธุรกิจในสหรัฐ อารับ เอมิเรตส์ (ยูเออี) ภายใต้การสนับสนุนจากรัฐบาลของประเทศมีแผนเข้าไปลงทุนธุรกิจการเกษตรในปากีสถาน

ซึ่งเป็นพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดทั้งทางการเมืองและเศรษฐกิจ โดยรัฐบาลปากีสถานเองได้ออกมาเผยว่าได้ตกลงในหลักการที่จะขายพื้นที่ทำเกษตรในชนบทให้กับนักลงทุนจากยูเออีแล้วมากถึง 800,000 เฮกเตอร์หรือเกือบ 5 ล้านไร่

โดยไม่ได้คำนึงถึงความกังวลในประเทศเกี่ยวกับภาวะข้าวยากหามาแพงที่กำลังทวีความรุนแรงมากขึ้น แต่อาจเหตุผลแบบต่างๆ

ว่าการขายพื้นที่เพาะปลูกออกไปก็เพื่อเพิ่มผลผลิตของพื้นที่และพลิกพื้นที่แห้งแล้งให้กลายเป็นพื้นที่เพาะปลูกที่อุดมสมบูรณ์

ทำนองเดียวกับซูดานและโซมาเลียในแอฟริกาที่เสนอพื้นที่ให้นักลงทุนต่างชาติเข้าไปพลิกพื้นที่ให้กับประเทศตนเองเช่นกัน

ตรงข้ามกับฝ่ายจีนแม้ภาคธุรกิจจะส่งสัญญาณต้องการออกไปลงทุนด้านเกษตรในต่างประเทศ

แต่ก็ต้องถูกเบรคจากภาครัฐที่ยังไม่ต้องการให้เข้าใจว่าเป็นนโยบายระดับชาติ แมววจีนจะเคยมีการลงนามความตกลงในปี 2549 กับหลายประเทศในแอฟริกา รวมถึงคิวบา และเวเนซุเอลาในลาติน อเมริกา เพื่อแนะนำการปลูกพืชโดยใช้พันธุชาวและเทคโนโลยีจากจีนแล้วก็ตาม โดยกระทรวงเกษตรของจีนมองว่าที่สุดแล้วจีนควรจะมีพื้นที่เพาะปลูกของตนเองเพื่อเลี้ยงประชาชนในประเทศก่อน

อีกประการหนึ่งเพราะยังเห็นว่าการส่งเสริมเพาะปลูกในต่างประเทศโดยเฉพาะแอฟริกา และลาติน อเมริกาใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาความหิวโหยอยู่มาก การส่งอาหารกลับมายังจีนแทบจะเป็นไปไม่ได้ อีกทั้งต้นทุนด้านขนส่งก็สูงเกินไป

และการเข้าไปจับจองพื้นที่ในประเทศที่อ่อนไหวเรื่องการให้คนต่างชาติเป็นเจ้าของพื้นที่

อาจทำให้เกษตรกรจีนที่อยู่ในต่างประเทศตกอยู่สถานการณ์เสี่ยงต่อแนวคิดชาตินิยมและการต่อต้านงานแรงงานได้ด้วย

## ข่าวเศรษฐกิจ 5 เมษายน 2551

นายมีงขวัญ แสงสุวรรณ รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ เปิดเผยผลการประชุมหารือยุทธศาสตร์การตลาดข้าวไทย ที่ประชุมที่ประกอบด้วย 13 สมาคมที่เกี่ยวข้อง กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร ได้มารวมสะท้อนสถานการณ์ข้าวไทย จากชาวนาปลูกข้าวไปถึงโรงสี และพอนำมาขายปลีกให้ประชาชนบริโภค รวมทั้งส่งออกต่างประเทศ โดยไทยยังเป็นประเทศผู้ส่งออกข้าวอันดับ 1 ของโลก คือกว่า 9 ล้านตันในปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 31.40 ของปริมาณข้าวส่งออกทั่วโลก ขณะที่อินเดีย และเวียดนาม กำลังประสบปัญหาสภาพอากาศ ทำให้ผลิตข้าวได้ลดลง ไทยจึงต้องสงวนข้าว 6.6 ล้านตันต่อปี เพื่อการบริโภคเพียงพอในประเทศ จากที่ผลิตข้าวเปลือกได้ 31 ล้านตัน และเมื่อสีข้าวแล้วจะเป็นข้าวสาร 20 ล้านตัน โดยจะรักษาระดับส่งออกข้าวที่ 9 ล้านตัน

ทั้งนี้จะเสนอคณะกรรมการนโยบายข้าวแห่งชาติ ขอเก็บสต็อกข้าว 2.1 ล้านตัน โดยไม่ให้จำหน่ายเพื่อความมั่นคงทางอาหาร

นายมีนขวัณ แสงสุวรรณ กล่าวด้วยว่า ปีนี้เป็นปีทองของการส่งออกข้าว ที่ทุกประเทศมุ่งความสนใจมาที่ประเทศไทย ดังนั้น ยืนยันไทยจะไม่ประสบปัญหาขาดแคลนข้าวบริโภคในประเทศ ขณะที่ข้าวส่งออกเกรดดี รวมทั้งจะหาวิธีผู้ประกอบการข้าวสูงให้จำหน่ายในราคาที่ยุติธรรม ตามขอมูลสถิติที่คนไทยสามารถบริโภคข้าวในราคา 2.10 - 2.90 บาทต่อมือ ซึ่งยังถือเป็นราคาข้าวที่ไม่แพง

## ข่าวด่วน 14 พฤษภาคม 2551

ชาวนาในพื้นที่ของ อ.พาน และ อ.ป่าแดด จ.เชียงราย กว่า 2,000 คน ได้รวมตัวกันโดยใช้รถบรรทุก 6 ล้อ และรถอีแต่น ทำการปิดถนนพหลโยธินสายหลักทั้งขาขึ้นและขาลง บริเวณบ้านแม่คาวโดน ต.สันกลาง อ.พาน จ.เชียงราย พร้อมเปิดเวทีปราศรัยในการเรียกร้องเรื่องของราคาข้าว นอกจากนี้ ยังมีการเผาหุ่นฟางซึ่งเป็นหุ่นฟางของรัฐบาลที่ไม่มาแก้ไขเรื่องของปัญหาราคาข้าวในขณะนี้ ทำให้การจราจรทั้งขาขึ้นและขาลงติดขัดอย่างมาก ทางเจ้าหน้าที่ต้องให้ใช้เส้นทางเลี่ยง ซึ่งมีระยะทางยาวกว่า 1 กิโลเมตร อย่างไรก็ตาม ชาวนายังไม่ยอมสลายการชุมนุมประท้วงบริเวณจุดดังกล่าว พร้อมเปิดเวทีปราศรัยเพื่อเรียกร้องขอปัญหาต่างๆ เรื่องของราคาข้าว

จากการนำเสนอข่าวข้างต้นเป็นการบ่งบอกถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นปัจจัยภายนอก และสถานการณ์ของประเทศไทยที่เป็นปัจจัยภายในของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันที่เราต้องมีการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

## ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ที่ทางกลุ่ม 3 จะเสนอให้มีแนวคิดหลัก ดังนี้คือ

1. สถานการณ์ต่างๆมีอิทธิพลต่อกิจกรรม โครงสร้าง และกระบวนการ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน

ที่สูง

2. มีวิธีการมากกว่า 1 วิธี ที่จะทำให้ถึงเป้าหมายได้

3. ผู้บริหารควรปรับตัวขององค์การให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

### การบริหารเชิงสถานการณ์

มุมมองของการบริหารเชิงสถานการณ์ จึงเป็นการศึกษาเชิงสถานการณ์ที่จะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันออกไป และในช่วงวิกฤตของประเทศไทยที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับกันว่า ได้มีองค์การภาครัฐและเอกชนที่ได้รับอิทธิพลผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอก ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเหล่านี้มีผลกระทบทำให้องค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะต้องตกอยู่ในสภาวะที่ลำบากที่จำต้องมีการปรับตนเองให้กลับขึ้นมามีประสิทธิภาพอีกครั้ง ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมาเท่ากับทำให้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมของปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การผูกพันทำงานและพึ่งพิงอยู่ต้องเปลี่ยนสภาพไปจากเดิม ความมีประสิทธิภาพขององค์การที่เคยมีมาก่อนก็พลอยต้องตกต่ำลงไป อันเป็นผลมาจากระบบงานและวิธีทำงานที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยสาเหตุที่เปลี่ยนแปลงภายในสภาพแวดล้อมนั้นในอดีตที่ยาวนานจา



การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปแบบค่อยเป็นค่อยไปและเป็นแนวโน้มที่ขยายตัวเติบโตเรื่อยมาอย่างช้า ๆ แต่ในระยะสิบกว่าปีที่ผ่านมากการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะผกผัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้น ๆ ลง ๆ และมีการไหวตัวอยู่ตลอดเวลา

เศรษฐกิจโลกในช่วงหลังนี้ส่วนมากได้กลายเป็นสภาวะที่มีข้อจำกัดองค์การธุรกิจต่างต้องเผชิญกับปัญหาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ ที่มีปรากฏการณ์ของทรัพยากรแพง เกิดการขาดแคลนในปัจจุบันการผลิตจนกระทั่งราคาวัตถุดิบ พลังงาน และแม้แต่อัตราดอกเบี้ยต่างเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้

สภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกันเองก็เพิ่มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น นอกจากการต้องแข่งขันกันในรูปแบบของสินค้าและบริการแล้ว การต้องแข่งขันในคุณภาพ การให้บริการ และการประหยัดในการดำเนินงานก็ได้กลายเป็นภาระต่อการบริหารที่จะต้องกระทำมากดำนยิ่งกว่าแต่ก่อนในทางกลับกัน

บางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เปิดช่องสภาวะด้านโอกาสที่ซึ่งจะให้องค์การธุรกิจที่มีความพร้อมมากกว่าเข้ามาช่วงชิงโอกาสได้ก่อน ความรวดเร็วในการรุกเข้าหาโอกาสจึงเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมพร้อมไวเช่นกัน

องค์การธุรกิจหรือหน่วยงานประเภทใด ๆ ก็ตาม หากจะต้องการมีประสิทธิผลสามารถดำรงฐานะอยู่รอดได้และเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิตให้สูงขึ้นได้นั้น

ย่อมต้องทราบถึงวิธีการบริหารที่ดีพร้อมอยู่ในตัวตลอดเวลา เช่น การตั้งรู้จักวิธีการจัดองค์การหรือระบบงานที่ดี

รวมทั้งรู้จักวิธีการจัดที่มงานที่คล่องตัว

เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและราบรื่นในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนี้

ผู้บริหารองค์การจะต้องจัดเตรียมโครงสร้างให้มีความคล่องตัวตลอดเวลา โดยที่ขณะเดียวกันสภาพโครงสร้างองค์การก็จะต้องสมดุลกับสภาพเงื่อนไขในปัจจุบันเสมอด้วย

กล่าวโดยสรุปองค์การที่มีประสิทธิภาพผลในปัจจุบันและที่ซึ่งจะยังคงมีประสิทธิผลในวันข้างหน้าด้วยนั้น

จะตกอยู่กับเฉพาะองค์การที่ซึ่งมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปกลไกสำคัญที่จะช่วยใ

ห้องคือการมีประสิทธิผลจึงมิใช่อยู่ว่าความเข้มแข็งคงทนหรือปักหลักไว้แน่น หากแต่จะต้องสามารถโอนอ่อนให้สอดคล้องเข้ากับสภาพเงื่อนไขที่เปลี่ยนไป ด้วยสภาพการยื่นหยัดอยู่รอดและเติบโตขององค์การจึงไม่ต่างกับ “ต้นไม้ที่ล้มลง” ซึ่งจะโอนอ่อนตามกระแสลมพัดแรงและจะกลับมาตั้งตรงอีกเมื่อลมผ่านไปซึ่งจะต่างกับไม้ใหญ่ที่ตั้งตรงตามลมซึ่งโอกาสหักหรือโคลนจะมีได้เพราะแรงลมดังกล่าว

การรู้จักปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่นักบริหารทุกคนต้องตระหนักอยู่เสมอ สิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีตเมื่อเวลาผ่านไปจึงถึงปัจจุบันทุกอย่างอาจเปลี่ยนสภาพไป หลักปฏิบัติที่เคยใช้ได้ดีในอดีต เมื่อมาถึงยุคปัจจุบันอาจล้าสมัยไปแล้วก็ได้ ภายใตส