



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

โดย

ดร. รังสิมา (ศิริรังษี) ไอรวัฒน์

กรกฎาคม 2542

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

คณะผู้วิจัย

สังกัด

1. ดร. รังสิมา (ศิริรังษี) ไพโรจน์วัฒน์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

บทคัดย่อ

- Project Code : PDF/48/2540
- Project Title : การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
- Investigators : ดร. รังสิมา (ศิริรังษี) ไอรวัฒน์ นมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- E-mail Address : rangsima @ dpu.ac.th
- Project Period : 1 สิงหาคม 2540 – 31 กรกฎาคม 2542
- Objectives : เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการเมือง ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง
- Methodology : การวิจัยเชิงสำรวจนี้ กลุ่มประชากรเป้าหมายคือ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ 10-12 ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ร้อยละ 70.9 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC + การวิเคราะห์ทางสถิติใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุ
- Results : ผลการวิจัยพบว่า ทรรศการเป็นตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเป็นตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการรับรู้ด้านความโน้มเอียงทางการเมืองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- Discussion Conclusion : ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เคยมีมา แต่ในงานวิจัยนี้ พบว่าการวางแผน ซึ่งเป็นระเบียบการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานยังกำหนดขอบเขตแนวโน้มการใช้พฤติกรรมการเมืองในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- Suggestions/Further Implication/ Implementation : องค์กรโทรศัพท์ฯ ควรเน้นการสรรหาและการฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้ด้านธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและสภาพแวดล้อมภายนอก การวิจัยในอนาคตควรศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารภาครัฐกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ
- Keywords : การตัดสินใจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การเมืองระบบราชการ กระบวนการองค์กร พฤติกรรมการเมือง

Abstract

- Project Code : PDF/48/2540
- Project Title : Strategic Decisions of Top Managers in the Thai Telephone Organization
- Investigators : Dr. Rangsimma (Sirirangsi) Airawanwat, Dhurakijpundit University
- E-mail Address : rangsimma@dpu.ac.th
- Objectives : To investigate the relationships among political characteristics, standard operating procedures and strategic decisions of top managers in the Thai Telephone Organization (TOT)
- Methodology : A survey of top managers was conducted during August to October, 1998. Two hundred and ten questionnaires were collected with a response rate of 70.9%. Testing of hypothesis was performed using t-test, analysis of variance and multiple regression.
- Results : The results of the study indicated that among political characteristics, resource had a positively significant relationship with strategic decisions. Among standard operating procedures variables, only planning was positively related to strategic decisions. In addition, political tendencies had a positively significant relationship with strategic decisions.
- Discussion Conclusion : The research results were congruent with prior research for the most part. It was found that planning was related to strategic decisions that reflected the nature of governmental operations that relied on rules and regulations. In addition, standard operating procedures limited the scope and strength of political tendencies on strategic decisions.
- Suggestions/Further Implication/ Implementation :
- The TOT should select and train managers on business and new technical knowledge in order to respond to customers' needs. Future research should focus on differences of strategic decisions between managers in public and private organizations. Expanded research should cover more public organizations.
- Key words : Decision-making, strategic decisions, bureaucratic politics, organizational process, political behavior.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษา
งานวิจัย และกรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์งานวิจัยเสร็จสิ้นด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ให้ความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ คุณไกรวุฒิ กิระจินดา คุณฉัฐธิดา สุขสมบุรณ์
คุณสุภารัตน์ หนูช่วย และคุณกฤษณา กุลสืบ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการ
วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ให้การสนับสนุนการวิจัย โดยให้
ความอนุเคราะห์ทุนวิจัยและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้ งานวิจัยลุล่วงไปด้วยดี และยังทำให้
ผู้วิจัยเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานวิจัยต่อไป

หน้าสรุปโครงการ (Executive Summary)

ทุนวิจัยหลังปริญญาเอก

1. ชื่อโครงการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

Strategic Decisions of Managers in the Thai Telephone Organization

2. ชื่อหัวหน้าโครงการ

ชื่อ ดร.รังสิมา นามสกุล ไอราวันวัฒน์ (ศิริรังษี)

Dr. RANGSIMA AIRAWANWAT (SIRIRANGSI)

คุณวุฒิ Ph.D. Political Science (Public Administration)

สถานที่ทำงาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ท่าทราย ประชาชื่น กรุงเทพฯ

10210

โทรศัพท์ 9547300-29 ต่อ 577

3. สาขาที่ทำการวิจัย การจัดการ/รัฐประศาสนศาสตร์

4. งบประมาณทั้งโครงการ 400,000 บาท

5. ระยะเวลาดำเนินงาน 1 สิงหาคม 2540 - 31 กรกฎาคม 2542 (2 ปี)

6. ได้เสนอโครงการนี้หรือโครงการที่มีส่วนเหมือนกับเรื่องนี้บางส่วน เพื่อขอทุนต่อแหล่งทุน อื่นที่ใดบ้าง

[/] ไม่ได้เสนอต่อแหล่งทุนอื่น

7. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่สำคัญและมีลักษณะ
ซับซ้อนภายในองค์กร องค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร
ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างกลไกที่จะจัดการกับความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

การตัดสินใจในกลยุทธ์จึงเป็นกลไกที่อาจช่วยในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมให้องค์การได้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่ไม่ค่อยมีโครงสร้าง (ill-structured) และเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามปกติ (non-routines) (Schwenk, 1988: 5) การศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมัก ใช้ตัวแบบ 3 ตัวแบบ (models) ที่ใช้โดย Allison (1971) ในการศึกษาการตัดสินใจของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในระหว่างกรณีวิกฤติการณ์ขีปนาวุธใน ประเทศคิวบา (Cuban Missile crisis) ตัวแบบที่ 1 ที่มักใช้คือการตัดสินใจเชิงเหตุผล (Rational Decision) ซึ่งสันนิษฐานว่า องค์กรมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับบุคคลและการกระทำขององค์กรนั้น มีจุดมุ่งหมายคือ เป้าหมายขององค์กร (Allison, 1971: 15-20) ตัวแบบที่ 2 คือ กระบวนการขององค์กร (Organizational process) ตัวแบบนี้สันนิษฐานว่า การตัดสินใจนั้นเป็นผล (output) ของกระบวนการขององค์กรซึ่งเป็นผลของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (Standard operating procedures) ภายในองค์กร (Allison 1971, 78-95) ผู้บริหารจะสร้างกฎระเบียบและวิธีการควบคุมต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลของการตัดสินใจได้ (Cyert & March, 1963) ตัวแบบที่ 3 คือ ตัวแบบการเมืองแบบราชการ (Bureaucratic politics) ตัวแบบนี้เห็นว่าการตัดสินใจ คือ ผลของเกมทางการเมืองซึ่งเป็นผลของการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล อิทธิพลของบุคคลที่มีต่อการตัดสินใจนั้นมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมาจากตำแหน่งหน้าที่ (position) ความชำนาญเฉพาะ (expertise) ช่องทางการกระทำ (action-channel) การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร (access to resources) และความสามารถในการเจรจาต่อรอง (ability to negotiate) กับผู้อื่น ดังนั้น คุณลักษณะทางการเมืองของบุคคล (political characteristics) จึงมีอิทธิพลต่อผลของการตัดสินใจ

การศึกษาวิจัยที่ใช้ตัวแบบทั้ง 3 นี้ ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มีอยู่เพียงในองค์กรในต่างประเทศเท่านั้น เช่น การศึกษาของ Allison (1971) ซึ่งใช้ตัวแบบกระบวนการขององค์กร และตัวแบบการเมืองแบบราชการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลอเมริกาในช่วงวิกฤติการณ์ขีปนาวุธคิวบา Mazzolini (1979) ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในยุโรป Hoffman(1987) ใช้ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลและตัวแบบการเมืองแบบราชการศึกษาบริษัทที่ประกอบการอุตสาหกรรม จำนวน 78 บริษัทในประเทศเยอรมัน นอร์เวย์ และอเมริกาฝรั่งเศสศิริรังษี (1993) ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการบริษัทขนาดกลางในเมือง Denton, Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาเหล่านี้พบว่าตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลไม่อาจอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ ตัวแบบกระบวนการขององค์กรและการเมืองระบบราชการใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบที่ 1 นอกจากนี้ การวิจัยที่ผ่านมายังเน้นเพียงองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือยุโรป การศึกษาในเอเชียส่วนใหญ่มีขอบเขตจำกัดอยู่ในประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น และอินเดีย และการศึกษากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยใช้ตัวแบบเหล่านี้ยังไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อนในประเทศไทย จึงเป็นที่น่าสนใจว่า หากนำตัวแบบข้างต้นมาศึกษาองค์กรในประเทศไทยอาจช่วย

ให้เกิดการทดสอบความสามารถในการอธิบายของตัวแบบดังกล่าวในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิจัยนี้อาจช่วยขยายการศึกษาเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของไทยในอนาคต

8. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการบริหาร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการเมือง และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

9. ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากร

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง ที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์ โดยใช้ผู้บริหารระดับสูงซึ่งได้แก่ระดับ 10-12 ทั้งหมดเป็นประชากรในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น

ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ การพยากรณ์ การวางแผน การควบคุม
คุณลักษณะทางการเมือง ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทรัพยากร การเจรจาต่อรอง

ตัวแปรควบคุม

คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร
ประสบการณ์ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
การรับรู้ ได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง

ตัวแปรตาม

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะใช้แบบสอบถามที่ปรับมาจากแบบสอบถาม ของ Jemison (1981)

Shukla and Leifer (1979) Khandwalla (1977) และ J.E Byres (Robbins, 1991)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2. t-test เพื่อเปรียบเทียบระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

3. Multiple regression เพื่อทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

10. จำนวนโครงการที่ผู้สมัครกำลังดำเนินการอยู่

- ไม่มี

บทที่ 1

บทนำ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) ถือว่าเป็นการตัดสินใจสำคัญที่มีลักษณะ สลับซับซ้อน และเป็นการเมืองที่เห็นได้ชัดภายในองค์กร การที่องค์กรต่างๆ ต้องดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต้องสร้างกลไกที่จะจัดการกับความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกลไกที่ช่วยในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมให้องค์กรได้

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร การตัดสินใจนี้มีลักษณะที่ไม่ค่อยมีโครงสร้าง (ill-structured) และเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามปกติ (non-routine) และถือว่ามีผลต่อองค์กรเป็นอันมาก (Schwenk, 1988) ทั้งนี้ เพราะเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นจำนวนมากในระยะยาว หากผู้บริหารทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ถูกต้องและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันเวลาและทันต่อเหตุการณ์จะทำให้มีผลต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้ ดังนั้น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ และการเจริญงอกงามขององค์กรในอนาคตได้ (Jemison, 1984)

การศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักใช้ตัวแบบที่สำคัญ 3 ตัวแบบที่ Allison (1971) ใช้ในการศึกษาการตัดสินใจของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ในระหว่างกรณีวิกฤติการณ์ขีปนาวุธคิวบา (Cuban missile crisis) ตัวแบบทั้งสามประกอบด้วย ตัวแบบที่ 1 ได้แก่ ผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผล (rational actor) ซึ่งมีข้อสันนิษฐานที่ว่า องค์กรนั้นมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับบุคคล และอธิบายการกระทำขององค์กรว่าอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ตัวแบบที่ 2 คือ กระบวนการ องค์กร (organizational process) ซึ่งมองการตัดสินใจว่าเป็นผล (output) ของกระบวนการภายใน องค์กรที่มีพื้นฐานจากระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (standard operating procedures) ภายในองค์กร ผู้บริหารจะสร้างกฎ ระเบียบ และวิธีการควบคุมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (outcome) จากการตัดสินใจ ตัวแบบที่ 3 ได้แก่ การเมืองระบบราชการ (bureaucratic politics) ซึ่งเห็นว่าการตัดสินใจเป็นผลลัพธ์ (outcome) ของเกมทางการเมือง และเป็นผลของการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล อิทธิพลของบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจนั้นมาจากคุณลักษณะส่วน

บุคคลที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ (position) ความรอบรู้ (expertise) ช่องทางการกระทำ (action-channel) การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร (access to resources) และความสามารถในการเจรจาต่อรอง (ability to negotiate) กับผู้อื่น ดังนั้น คุณลักษณะทางการเมืองของผู้ตัดสินใจ จึงมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

นักวิชาการต่างๆ สนใจทำการศึกษาวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กันมากมาย แต่การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ยังจำกัดขอบเขตที่ศึกษา โดยส่วนใหญ่จะศึกษาวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นส่วนใหญ่ (Schwenk, 1995) นอกจากประเทศสหรัฐอเมริกาแล้วยังมีการศึกษาวิจัยบางส่วนซึ่งทำในประเทศแถบยุโรป การศึกษาวิจัยการตัดสินใจในทวีปเอเชียยังมีจำนวนน้อย (Cosier, Schwenk, & Dalton, 1992 ; Hitt, Dacin, Tyler, & Park, 1997 ; Shrivastava & Grant 1985) และการศึกษาในเอเชียยังเน้นการศึกษาวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น เกาหลี และอินเดีย เป็นส่วนใหญ่

การศึกษาวิจัยที่ใช้ตัวแบบทั้ง 3 ตัวแบบศึกษาวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มีเพียงการศึกษาในองค์การในต่างประเทศเท่านั้น เช่น การศึกษาของ Allison (1971) ที่ใช้ตัวแบบกระบวนการองค์การ และตัวแบบการเมืองระบบราชการ ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลอเมริกาในช่วงวิกฤตการณ์ขีปนาวุธคิวบา Mazzolini (1979) ใช้ตัวแบบกระบวนการองค์การ และการเมืองระบบราชการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจในยุโรป Hoffman (1987) ใช้ตัวแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผล และตัวแบบการเมืองระบบราชการ ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอุตสาหกรรม 78 บริษัทในกลุ่มประเทศเยอรมัน นอร์เวย์ และแองโกลอเมริกา รังสิมา ศิริรังษี (1993) ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการบริษัทขนาดกลางในเมือง Denton มลรัฐ Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาเหล่านี้พบว่า ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลไม่อาจอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ และยังพบว่าตัวแบบกระบวนการองค์การ และการเมืองระบบราชการสามารถอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล สำหรับการศึกษาวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในประเทศไทยโดยใช้ตัวแบบข้างต้นนี้ ยังไม่มีนักวิจัยผู้ใดทำการศึกษาวิจัยไว้ การวิจัยนี้อาจช่วยทดสอบอำนาจในการอธิบายของตัวแบบกระบวนการองค์การและการเมืองระบบราชการ ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทยได้ และอาจช่วยขยายขอบเขตของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไทยได้ในอนาคต นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจไทยในปัจจุบันยังมีลักษณะที่จะแปรรูปมากขึ้น ตามข้อตกลงที่รัฐบาลไทยได้ทำไว้กับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) อาจทำให้การทำหน้าที่ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการต่อประชาชนของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ

มากขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจเอกชนภายในและภายนอกประเทศ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นการกำหนดแนวทางและการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่อาจมีผลกระทบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ประเทศไทยในปัจจุบันมีความต้องการการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการผลิตและให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชน องค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทยเป็นผู้ให้บริการโทรศัทพ์ ซึ่งถือว่าเป็นบริการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาทางธุรกิจของประเทศ และเป็นบริการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับประชาชนทั่วประเทศ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กร โทรศัทพ์อาจมีผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการให้บริการโทรศัทพ์พื้นฐานซึ่งอาจช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าของธุรกิจและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย เนื่องจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (รังสิมา ศิริรังษี, 1993) การศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย โดยใช้ตัวแบบกระบวนการองค์กรและตัวแบบการเมืองระบบราชการเป็นกรอบแนวคิดในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคลและการรับรู้ (perception) ด้านการเมืองในองค์กรของผู้ตัดสินใจอาจมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร ประสบการณ์การทำงาน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และความโน้มเอียงทางการเมือง (political tendencies) เป็นตัวแปรควบคุมในการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทยจำแนกตามระดับการบริหาร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โทรศัทพ์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยมีสมมติฐาน ดังนี้

1. ผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารแตกต่างกันมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวัดโดยมาตรวัดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สร้างโดย Jemison (1981)

คุณลักษณะทางการเมือง หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นทางการ ความรอบรู้ ทักษะในการเจรจาต่อรอง และทรัพยากรที่รวมถึง ทรัพยากรการเงิน บุคคล และข่าวสารข้อมูล ซึ่งใช้มาตรวัดฐานอำนาจที่สร้างขึ้นโดย Shukla and Liefer (1979)

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์ ซึ่งใช้มาตรวัดการควบคุมข้อมูลข่าวสารซึ่งสร้างขึ้นโดย Khandwalla (1977)

ความโน้มเอียงทางการเมือง หมายถึง แนวโน้มของบุคคลที่มีความเชื่อหรือจะแสดงพฤติกรรมเพื่อส่งเสริมหรือปกป้องผลประโยชน์ของตนเองในองค์การ ซึ่งปรับปรุงมาจากมาตรวัดรายการพฤติกรรมทางการเมือง (Political Behavior Inventory) ของ J.F. Byres (Robbins, 1996)

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับสูงกว่าปริญญาโท

ระดับการบริหาร หมายถึง ระดับการบริหารของผู้บริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับ 10 และผู้บริหารระดับ 11

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง จำนวนปีที่เคยปฏิบัติงานในองค์การ

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง จำนวนลูกน้องที่ผู้บริหารควบคุมดูแลและอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยมีขอบเขตเพื่อศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อองค์กร การตัดสินใจนี้มีลักษณะไม่มีโครงสร้าง มีความสลับซับซ้อนและมีการดำเนินงานร่วมกัน ผู้บริหารในการศึกษาวิจัยนี้คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโทรศัพท์ซึ่งเป็นการให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนชาวไทย และการตัดสินใจของผู้บริหารกลุ่มนี้ยังมีผลต่อการให้บริการ โทรศัพท์ซึ่งเป็นบริการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของธุรกิจทุกประเภทในประเทศไทย การที่ธุรกิจมีบริการพื้นฐานทางโทรศัพท์ที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพและราคาค่าบริการเหมาะสม จะเป็นสิ่งช่วยให้การพัฒนาทางธุรกิจเป็นไปได้ด้วยดี และช่วยให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น ซึ่งอาจส่งผลถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเจริญของประเทศไทยได้ โดยกลุ่มประชากรในการวิจัยได้แก่ผู้บริหารระดับ 10-12 ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจำนวน 294 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยการแจกแบบสอบถามในระหว่างเดือนสิงหาคม – เดือนตุลาคม 2541 โดยมีผู้บริหารที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจำนวน 210 คน

ตัวแปรการวิจัย

การศึกษาวิจัยมีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นทางการ ได้แก่ การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์
คุณลักษณะทางการเมือง ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทักษะ การเจรจาต่อรอง

และทรัพยากร

ตัวแปรตาม

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรควบคุม

คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร

จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

การรับรู้ ได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาการ ดังนี้

1. การวิจัยได้นำตัวแบบกระบวนการองค์การ และการเมืองระบบราชการมาใช้ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในประเทศไทย การวิจัยจะช่วยทดสอบอำนาจในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของตัวแบบทั้งสองในบริบทของผู้บริหารชาวไทย ในองค์การรัฐวิสาหกิจไทย
2. ผลการวิจัยอาจนำไปใช้ปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ได้
3. ช่วยเป็นข้อมูลสำหรับผู้สนใจทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต่อไป

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยมีข้อจำกัดในด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากร ผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารระดับ 10 และ 11 จำนวนรวมทั้งสิ้น 210 คน คิดเป็นร้อยละ 70.9 ของกลุ่มประชากร ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลที่ได้มาอาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีของผู้บริหารระดับสูงในองค์การได้ และอาจมีผลต่อการนำผลการวิจัยไปสรุปอ้างอิงถึงกลุ่มประชากรได้ นอกจากนี้ การวิจัยยังเป็นกรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูงขององค์การรัฐวิสาหกิจเพียงองค์การเดียว คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยจึงไม่อาจนำไปใช้เป็นข้อสรุปทั่วไป (generalization) ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ได้

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์

กลยุทธ์มาจากคำภาษาอังกฤษว่า strategy ที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos หรือ stratego ซึ่งหมายถึง แผน (plan) ที่ใช้ทำลายข้าศึกโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ (Calingo, 1997) คำว่า “กลยุทธ์” มีแหล่งที่มาจากวิทยาการทางการทหาร Oxford English Dictionary ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง ศิลปะในการทำสงคราม (the art of war) ในขณะที่ ยุทธวิธี (tactics) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในระยะสั้นและมีผลกระทบต่อเหตุการณ์ต่างๆ เพียงเล็กน้อย (Pennings, 1986)

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อันหนึ่งอันใดหรือหลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (Rogers, 1973 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536)

กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัททั้งหมดในภาพรวม
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่แสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งทำให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่งขึ้น โดยผู้บริหารจะจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับบริษัท และคำนึงถึงข้อจำกัดในแง่ของทรัพยากรของหน่วยธุรกิจ (business unit) หน่วยใดหน่วยหนึ่ง
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กร เช่น หน่วยงานการตลาด การเงิน ฯลฯ

กลยุทธ์นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ เลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมตลอดถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ดังนั้น การตัดสินใจจึงมีความสำคัญต่อ การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์การ

การตัดสินใจ

โดยทั่วไปการตัดสินใจหมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือก (Alternatives) ต่างๆ การตัดสินใจถือว่าเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้บริหาร กล่าวคือ เมื่อใดที่ผู้บริหารทำการวางแผน จัด องค์การ หรือควบคุม ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจ การตัดสินใจยังครอบคลุมถึงการทำหน้าที่ ต่างๆ ของผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ (Luthans, 1995)

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

Mintzberg แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้ ดังนี้ (Luthans, 1995)

1. ขั้นตอนการระบุปัญหา (Identification phase)

ในขั้นตอนนี้ ผู้ตัดสินใจจะระบุปัญหาและทำการวิเคราะห์ปัญหา หากปัญหานั้น เป็นปัญหาที่หนักหน่วงและต้องการแก้ไขโดยทันที การวิเคราะห์อาจจะไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบ และละเอียดรอบคอบเท่ากับปัญหาที่ไม่ได้มีลักษณะรีบด่วน

2. ขั้นตอนการพัฒนา (Development phase)

ในขั้นตอนนี้ ผู้ตัดสินใจจะทำการค้นคว้า (search) หาวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งมีอยู่แล้ว หรือวิธีการแก้ไขที่ได้จัดทำไว้แล้ว หากค้นไม่พบวิธีการแก้ไขที่เหมาะสม ผู้บริหารอาจ จัดทำวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ขึ้น กระบวนการจัดทำแก้ไขโดยการออกแบบวิธีการใหม่ๆ นี้ อาจจะเป็นการทดลองที่เรียกว่า ลองผิดลองถูก (trial-and-error) หากผู้บริหารไม่ได้มีแนวคิดที่ ชัดเจนว่าวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องมีลักษณะอย่างไร

3. ขั้นตอนการคัดเลือก (Selection phase)

ในกระบวนการนี้ ผู้บริหารจะเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยอาจใช้เกณฑ์ในการ คัดเลือก 3 แบบ คือ ใช้การตัดสินใจ (judgement) ของผู้ตัดสินใจเอง จากประสบการณ์หรือสัญชาติ ญาณของผู้ตัดสินใจมากกว่าการวิเคราะห์โดยใช้ตรรก ใช้การวิเคราะห์ทางเลือกโดยอาศัยตรรก

หรือการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และใช้วิธีการต่อรอง หากการคัดเลือกทางเลือกเกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจหลายคนที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม และมีการใช้เล่ห์กระเท่ห์ทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีลักษณะพลวัตร (dynamic) และมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา กระบวนการป้อนกลับ (feedback) อาจเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ กระบวนการป้อนกลับอาจเกิดจากปัญหาเรื่องเงื่อนไขเวลา การเมือง ความไม่เห็นพ้องต้องกันของผู้ตัดสินใจ หรือการที่ทางเพื่อเลือกใหม่ๆ เกิดขึ้น

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญและสลับซับซ้อนยิ่งขององค์กร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกทางเพื่อเลือก (alternatives) ที่ดีที่สุดเท่าที่กำลังความสามารถขององค์กรจะอำนวยให้ การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบถึงการทำงานของตนและของผู้ใต้บังคับบัญชา และยังมีผลกระทบต่อองค์กรตลอดจนสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

ชนิดของการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของความเป็นระเบียบในการตัดสินใจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีโครงสร้างหรือจัดเป็นระเบียบชัดเจน (structured or well-defined) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ส่วนประกอบของงานมีการจัดระเบียบไว้ดีแล้ว โดยโครงสร้างของงานมีการจัดวางระบบหรือรูปแบบไว้แล้วเป็นส่วนใหญ่ การตัดสินใจชนิดนี้ส่วนมากจะเกิดขึ้นซ้ำๆ กัน และการดำเนินการตัดสินใจมักทำตามขั้นตอนตามปกติทั่วไป ปัญหาความไม่แน่นอนมีน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย และมักเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำ (routine)
2. การตัดสินใจที่ไม่มีโครงสร้างหรือจัดเป็นระเบียบได้ยาก (unstructured or ill-defined) การตัดสินใจชนิดนี้มักเกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ได้ทำเป็นประจำ (non-routine) ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ส่วนประกอบของงานไม่ค่อยเป็นระบบหรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ โดยลักษณะงานส่วนใหญ่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเกิดขึ้นไม่ซ้ำกัน นอกจากนี้

ลักษณะปัญหาอาจมีความสลับซับซ้อน ทำให้การเตรียมวิธีการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าไม่อาจเป็นไปได้

การตัดสินใจยังอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (ธงชัย สันติวงษ์, 2536) ตามขอบเขตและระดับของงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decisions) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ขององค์การธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม
2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative decisions) หมายถึง การตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์การ เช่น การจัดอำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ การกำหนดการไหลเวียนของงาน และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในองค์การ
3. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operating decisions) หมายถึง การตัดสินใจในปัญหาของการปฏิบัติการต่างๆ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับราคา การโฆษณา การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ฯลฯ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจที่ต้องใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นจำนวนมากเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม (Chandler, 1962) นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

Schwenk (1988) ให้คำจำกัดความของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การ การที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่ไม่มีโครงสร้างและไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำในองค์การนั้น ทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างจากการตัดสินใจอื่น ๆ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แต่ละครั้งจะมีลักษณะเฉพาะ และไม่อาจใช้กฎหรือวิธีการที่ใช้กับการตัดสินใจโดยทั่วไปได้ การที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การเป็นเพราะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากรมากมาย และใช้ในระยะเวลายาวนาน และอาจมีผลต่อการได้ประโยชน์ เช่น กำไร หรือการสูญเสีย เช่น การขาดทุนขององค์การ การที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน ทำให้การศึกษาคัดเลือกการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่น่าสนใจ

Shrivastava and Grant (1985 : 98) ให้คำจำกัดความ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระผูกพันในการใช้ทรัพยากรองค์การจำนวนมาก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยวิธีการที่เหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนระยะยาวของบริษัท การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีผลต่อหน้าที่ต่างๆ ในองค์การและมีอิทธิพลต่อทิศทางและโครงสร้างขององค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับปัญหาใหม่หลายๆ ด้านที่เกี่ยวพันกันที่องค์การเผชิญอยู่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะไม่มีโครงสร้างและมีความสลับซับซ้อน

Pennings (1986 : 206) ได้ให้คำจำกัดความ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่มีนัยสำคัญ มีลักษณะไม่มีโครงสร้าง มีความสลับซับซ้อนซึ่งต้องการใช้การตัดสินใจร่วมกันและมีผลสืบเนื่องต่อองค์การ การที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีนัยสำคัญต่อองค์การ เป็นเพราะต้องใช้ทรัพยากรมากมาย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะไม่มีโครงสร้าง เนื่องจากปัญหาที่ต้องใช้การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญานั้นเกี่ยวข้องกับการกระทำที่หลากหลาย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสลับซับซ้อน เพราะเป็นการแก้ปัญหาหลายด้าน และผลลัพธ์ของการแก้ปัญานั้นไม่แน่นอน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ความร่วมมือ เพราะการแก้ปัญหาแต่ละครั้งต้องใช้การเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหามาจากกลุ่มผลประโยชน์หลายๆ กลุ่มซึ่งเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อองค์การ เพราะมีผลผูกพันสืบเนื่องซึ่งขยายออกไปสู่ภายในและภายนอกองค์การ นอกจากนี้ Steiner (1979) อธิบายว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ควรนำเอาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมภายนอก สถานะการณ์การแข่งขันของอุตสาหกรรม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และค่านิยมของผู้บริหารมาใช้ในการตัดสินใจด้วย

Johnson and Scholes (1984: 6-9) ได้เสนอคุณลักษณะของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับขอบข่ายของกิจกรรมขององค์การ การดำเนินกิจกรรมองค์การที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรองค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ และเกี่ยวข้องกับการค่านิยม ความคาดหวังของบุคคลต่างๆ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังมีผลต่อทิศทางขององค์การในระยะยาว นอกจากนี้ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะสลับซับซ้อนซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของทั้งองค์การ

โดยสรุป การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนมากที่สุด และเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เป็นการเมืองอย่างเห็นได้ชัด องค์การต้องดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในองค์การใด จะต้องเลือกทางเพื่อเลือกที่อาจ

มีหลากหลายและให้ผลลัพธ์ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แน่นอนและไม่แน่นอน ผู้บริหารจึงต้องสร้างกลไกที่ช่วยในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1987) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านี้มากที่สุด

ทฤษฎีที่ใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในการศึกษาที่ผ่านมา นักวิชาการได้ใช้ตัวแบบ 3 ตัวแบบในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Allison, 1971) ซึ่งได้แก่ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผล (rational actor model) ตัวแบบกระบวนการองค์การ (organizational process model) และตัวแบบการเมืองระบบราชการ (bureaucratic politics model) ที่ Graham T. Allison (1971) ใช้ศึกษาการตัดสินใจของรัฐบาลอเมริกาในช่วงวิกฤตการณ์ขีปนาวุธคิวบา ถึงแม้ว่าจะมีตัวแบบที่ใช้ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อยู่หลากหลาย (เช่น Ansoff, 1987; Bourgeois & Broadwin, 1984; Chaffee, 1985; Hart, 1992 ; Mintzberg, 1973; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998) ผู้วิจัยเลือกใช้ตัวแบบที่ Allison (1971) เคยใช้ด้วยเหตุผล ดังนี้

1. ตัวแบบที่ใช้ควรเป็นตัวแทนหลักของการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบของ Allison (1971) เป็นตัวแทนหลักที่มีบทบาทสำคัญในการศึกษาการตัดสินใจในองค์การ (Allison, 1971; Cyert & March, 1963; Dean & Sharfman, 1993, 1996; Eisenhardt & Bougeois, 1988; March & Simon, 1958; Pfeffer, 1981)

2. ตัวแบบเหล่านี้ควรมีตรรกะที่แตกต่างกัน และสามารถศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงประจักษ์ที่แตกต่างกัน การวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ความมีเหตุผลตามขั้นตอน (procedural rationality) และการเมืองระบบราชการ (bureaucratic politics) เป็นมิติที่แตกต่างกันของการตัดสินใจ (Dean & Sharfman, 1993; Hoffman, 1987)

3. ตัวแบบที่ใช้ควรสอดคล้องกับแนวคิดของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมและบริบทของสถานที่และประชากรในการวิจัย Shrivastava and Nachman (1989) เสนอว่า ผู้บริหารระดับสูง และสมาชิกขององค์การสามารถมีบทบาทและหน้าที่ได้หลากหลายในการตัดสินใจ บทบาทของผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงได้จาก “ผู้สั่งการ” (commander) ในกรณีที่กลยุทธ์ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและสั่งการมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกขององค์การปฏิบัติตาม หรือบทบาทของ “ผู้สนับสนุน” (sponsored) ในกรณีที่กลยุทธ์เกิดจากผู้ที่อยู่ระดับล่างเสนอผ่านไป ตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบ (Mintzberg, 1978) ผู้วิจัยเห็นว่า กรอบแนว

คิดที่รวมเอาผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกองค์การเข้าด้วยกันในการตัดสินใจเป็นกรอบแนวคิดที่ไม่เหมาะสมในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจของไทย มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามผู้นำ และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ มากกว่าจะใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 1982)

ตัวแบบทั้ง 3 ตัวแบบของ Allison (1971) มีข้อสันนิษฐานแตกต่างกัน กล่าวคือ ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล (rational actor model) มีข้อสันนิษฐานว่า องค์การมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับบุคคล และอธิบายการกระทำขององค์การว่าอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายที่วางไว้ (Allison, 1971) ตัวแบบที่ 2 คือ กระบวนการองค์การ (organizational process model) มองว่า การตัดสินใจเป็นผลหรือปัจจัยนำออก (output) ของกระบวนการองค์การซึ่งก่อให้เกิดระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (standard operating procedures) ขององค์การ (Allison, 1971) Cyert and March (1963) เสนอว่า ผู้บริหารต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของการตัดสินใจโดยการสร้างกฎระเบียบ แผน และการควบคุม เพื่อให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจได้ ตัวแบบที่ 3 คือ การเมืองระบบราชการ (bureaucratic politics model) มองการตัดสินใจว่าเป็นผลลัพธ์ (outcome) ของเกมทางการเมืองที่มาจากการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล (Allison, 1971) ตัวแบบนี้เสนอว่า ผลกระทบที่ผู้เล่นเกมมีต่อการตัดสินใจนั้นถูกกำหนดโดยคุณลักษณะของผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่ง ช่องทางการกระทำ การเข้าถึงทรัพยากร และความสามารถในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น กล่าวคือ คุณลักษณะทางการเมืองมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในการตัดสินใจ

ตัวแบบทั้ง 3 ตัวแบบของ Allison ถือว่าเป็นพื้นฐานในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากตัวแบบทั้ง 3 นั้นถูกพัฒนามาจากแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์การ แทนที่จะทำการสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ Allison กลับระบุวิธีการอธิบายการตัดสินใจ 3 แนวทางซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบแนวคิดในการศึกษาการตัดสินใจของนักวิชาการอื่นๆ เช่น Pfeffer (1981) ใช้ตัวแบบทั้ง 3 ในการพัฒนารอบแนวคิด และเสนอว่ามีแนวคิดกระบวนการตัดสินใจที่อาจแยกออกจากกระบวนการองค์การได้ Cohen, March and Olsen (1972) มองการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่สับสนคล้ายกับถังขยะ (garbage can) ซึ่งเกิดในองค์การที่เป็นอนาธิปไตย Chaffee (1983) เสนอ collegial model ซึ่งเสนอว่าการตัดสินใจทำได้โดยอาศัยความเห็นพ้องต้องกัน ดังนั้น การศึกษารายละเอียดของตัวแบบในการตัดสินใจแต่ละตัวแบบอาจใช้เป็นพื้นฐานในการเสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในการวิจัยนี้ได้

ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผล (Rational Actor Model)

Allison (1971) ระบุว่า ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลมีข้อสันนิษฐานว่า เหตุการณ์ต่างๆ มาจากการเลือกตามวัตถุประสงค์ของผู้ตัดสินใจที่ไม่เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หรือความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ พฤติกรรมไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ หรือความมีเหตุผลเกิดขึ้นหลังจากการกระทำเกิดขึ้นแล้ว วัตถุประสงค์เกิดขึ้นก่อนและวัตถุประสงค์จะชี้นำพฤติกรรม ตัวแบบนี้ยังเห็นว่า วัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพหรือความชอบ (preferences) จะเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ ซึ่งเห็นได้จากข้อความที่ Allison (1971) ระบุไว้ ดังนี้

...การกระทำ ประกอบด้วยสิ่งที่มีมากกว่าการเลือกตามวัตถุประสงค์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สิ่งที่มีความมีเหตุผลเพิ่มให้วัตถุประสงค์ก็คือ ความสอดคล้อง: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ที่เกี่ยวข้องกับการกระทำใดกระทำหนึ่ง ความสอดคล้องในการนำหลักการมาใช้ในการเลือกทางเลือกที่ให้ผลสูงสุด... (Allison, 1971 : 28-29)

ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลถือว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์สามารถแสดงลักษณะขององค์การได้ เป้าหมายนี้บางครั้งถูกเรียกว่า ความชอบ (preferences) ซึ่งหมายถึง สภาพที่บุคคลพอใจ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลถือว่า เป้าหมายต้องมีความสอดคล้อง (Pfeffer, 1981) และถือว่ามนุษย์ที่มีเหตุผลเป็นเสมือนกับมนุษย์ทางเศรษฐกิจดั้งเดิม (classical economic man) ซึ่งเป็นผู้เลือกทางเลือกที่ให้ผลสูงสุดและมีข้อจำกัดน้อยที่สุดในสถานการณ์ที่กำหนดได้ชัดเจน ในด้านเศรษฐศาสตร์ มนุษย์เศรษฐกิจจะเลือกทางเพื่อเลือกที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุดและใช้ปัจจัยนำเข้า (input) น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลหรือปัจจัยนำออก (output) มากที่สุด

แนวคิดพื้นฐานของตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผล (Allison, 1971: 29-30) คือ

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goals and objectives)

ผู้ตัดสินใจสามารถแปลความหมายของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้อยู่ในรูปของอรรถประโยชน์ (utility) หรือความชอบ (preferences) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าหรือผลประโยชน์ของผลสืบเนื่องที่เกิดจากทางเลือกต่างๆ ผู้ตัดสินใจจะจัดอันดับผลสืบเนื่องที่เกิดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ตามค่านิยมและวัตถุประสงค์ของเขา ทางเลือกแต่ละทางจะประกอบด้วยผล

กระทบต่าง ๆ หลายด้าน อย่างน้อยที่สุด ผู้ตัดสินใจจะต้องสามารถจัดอันดับผลสืบเนื่องจากการเลือกทางเพื่อเลือกต่าง ๆ ตามความชอบหรือความพอใจของตน

2. ทางเพื่อเลือก (alternatives)

ผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลต้องเลือกทางเพื่อเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยผู้ตัดสินใจจะต้องแยกทางเพื่อเลือกแต่ละทางแยกออกจากกันได้

3. ผลสืบเนื่อง (consequences)

ทางเพื่อเลือกแต่ละทางจะต้องทำให้เกิดผลสืบเนื่องหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนถ้าทางเลือกนั้นถูกเลือก แต่ถ้าผู้ตัดสินใจมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับผลสืบเนื่องของแต่ละทางเพื่อเลือกก็อาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับผลสืบเนื่องของทางเพื่อเลือกได้

4. การเลือก (choice)

การเลือกที่มีเหตุผลประกอบด้วยการเลือกทางเพื่อเลือกที่ให้ผลสืบเนื่องที่ให้อรรถประโยชน์มากที่สุดตามการจัดลำดับอรรถประโยชน์ของทางเพื่อเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้

โดยสรุป เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลจะถูกปรับเปลี่ยนให้อยู่ในรูปของประโยชน์ที่ได้รับซึ่งเป็นตัวแทนของคุณค่าหรือประโยชน์ของทางเพื่อเลือกต่าง ๆ ที่มีผลสืบเนื่องต่างกัน ผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลจะจัดลำดับทางเพื่อเลือกและผลสืบเนื่องตามค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ของตน ผู้ตัดสินใจต้องสามารถจัดลำดับทางเพื่อเลือกตามความชอบในผลสืบเนื่องที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำใดกระทำหนึ่ง ทางเลือกเพื่อนั้นจะถูกผูกติดกับผลสืบเนื่องหรือผลลัพธ์ของทางเพื่อเลือกที่ถูกเลือก การตัดสินใจที่ใช้เหตุผลประกอบด้วยการเลือกทางเพื่อเลือกที่ก่อให้เกิดผลสืบเนื่องที่ผู้ตัดสินใจจัดลำดับว่าให้ประโยชน์สูงสุด หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลอาจเลือกทางเพื่อเลือกที่ให้ผลสืบเนื่องที่มีค่ามากที่สุด (Gortner et al., 1987)

Chaffee (1980) สร้างเกณฑ์ในการเลือก (choice) ของการตัดสินใจเชิงเหตุผลโดยใช้การเก็บข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ ดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจต้องได้รับข่าวสารข้อมูลก่อนการตัดสินใจ
2. ข่าวสารข้อมูลต้องเกี่ยวข้องกับปัญหาและตรงกับวัตถุประสงค์
3. ข่าวสารข้อมูลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมาย

4. ข่าวสารข้อมูลรวมถึงการคำนึงถึงทางเลือกมากกว่า 1 ทางในการบรรลุเป้าหมายหรือการแก้ไขปัญหา

5. ข่าวสารข้อมูลมีความสอดคล้องภายในทางตรรกในแง่ของความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล (cause and effect)
6. ข่าวสารข้อมูลมีแนวโน้มในการให้ประโยชน์สูงสุดโดยแสดงให้เห็นคุณค่าของทางเลือกแต่ละทางที่อาจบรรลุเป้าหมาย
7. ข่าวสารข้อมูลระบุพื้นฐานคุณค่าหรือค่านิยมที่ข้อมูลนั้นตั้งอยู่

Pfeffer (1981) สร้างวิธีการในการตรวจสอบการเลือกที่ใช้เหตุผลในองค์การ โดยการสังเกตกระบวนการในการเลือกทางเพื่อเลือกที่ดีที่สุด ทางเพื่อเลือกนั้นจะต้องแก้ไขปัญหามากที่สุดหรืออาจทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามข้อมูลที่มีให้ ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผลถือว่าการเลือกวิธีที่ให้ผลประโยชน์สูงสุดนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับ และการคาดคะเนผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้ตัดสินใจอาจได้รับ

โดยสรุป กระบวนการตัดสินใจที่ใช้เหตุผลประกอบด้วยการคาดคะเนประโยชน์สูงสุด ทางเพื่อเลือกที่แน่นอน และผลสืบเนื่องที่ทราบได้ (Allison, 1971) ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลมีข้อดี คือ ทำให้คาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลได้แน่นอนหากรู้เป้าหมายขององค์การ (Pfeffer, 1981) ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลยังอาจช่วยคาดการณ์พฤติกรรมของผู้อื่นได้ หากสามารถคาดเดาเป้าหมายของผู้อื่นจากพฤติกรรมของเขา ในส่วนของข้อเสีย ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลมักถูกวิจารณ์ในแง่ของข้อสันนิษฐานที่เกี่ยวกับลักษณะตามธรรมชาติของเป้าหมาย ความสามารถในการรับรู้และความคิด และความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ กล่าวคือ เป้าหมายทางสังคมมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับค่านิยมหลากหลาย วิธีการและเป้าหมายของความมีเหตุผลมีความเกี่ยวพันกันโดยไม่อาจแยกออกจากกันได้ (Murray 1986) นอกจากนี้ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลไม่ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อกระบวนการตัดสินใจ Janis (1989) ระบุว่า การที่มนุษย์มีข้อจำกัดด้านความคิดทำให้ผู้ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักใช้วิธีการทางลัดในการตัดสินใจ โดยจะเลือกการตัดสินใจอันแรกที่ตอบสนองเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ทำให้ตนเองพึงพอใจ (satisfy) โดยใช้กฎการตัดสินใจที่ง่ายซึ่งคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยจากการตัดสินใจกับปัญหาแบบเดียวกับที่เคยทำมา หรืออาจเรียกว่าเป็นการตัดสินใจที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากเดิมทีละน้อย (incremental) และลดปัญหาความซับซ้อนในการตัดสินใจโดยกำหนดเพียงประเด็นปัญหาง่าย ๆ เพียง 2-3 ประเด็น (Jones, Jacobs, & Spijker, 1992) ในด้านการรับรู้และการนึกคิดของผู้ตัดสินใจ Murray (1986) วิจารณ์ว่า ความเชื่อและทัศนคตินั้นอาจปรับแต่งได้ และอาจละทิ้งได้เพื่อขจัดความไม่สอดคล้องกันในแนวความคิด

Simon (1967) วิจัยรณัณณลักษณะที่ทําให้ผู้ตัดสินใจไม่อาจทําการตัดสินใจที่มีเหตุผลได้ 5 ประการ คือ

1. ปัญหาต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนมากจนผู้ตัดสินใจอาจสนใจเพียงด้านใดด้านหนึ่งของปัญหาในเวลาใดเวลาหนึ่ง บุคคลจะแบ่งปัญหาออกเป็นส่ว ๆ และทําการแก้ปัญหาคิละส่ว นอกจากนี้ ปัจจัยด้านองค์การยังทําให้ปัญหามีความสลับซับซ้อนมาก และโครงสร้างองค์การอาจสะท้อนปัญหาที่อยู่ในแต่ละหน่วยงาน
2. การตัดสินใจอาจไม่ได้รับผลเต็มที่ สืบเนื่องมาจากผู้บริหารมีสมองจำกัด เวลา จำกัด และข้อมูลจำกัด (satisfy and suffice or the least objectionable decision making)
3. การค้น (search) ผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลจะคํานึงถึงทางเลือกทุกทางซึ่งทําให้ปัญหาการค้นเป็นเรื่องไม่เป็นสาระ แต่ผู้ตัดสินใจมักเลือกทางเพื่อเลือกโดยใช้หลักการตอบสนององความพึงพอใจซึ่งผู้ตัดสินใจจะหยุดที่ทางเลือกที่ดีซึ่งตนพอใจ ดังนั้นการค้นจึงเป็นไปอย่างจำกัด
4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) ผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลใช้วิธีการจัดการกับผลสืบเนื่องจากทางเพื่อเลือก โดยใช้วิธีการคาดเดาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลลัพธ์ (outcome) ที่อาจเป็นไปได้ โดยทั่วไปบุคคลที่อยู่ในองค์การมักไม่ยอการกระทําค่างๆ ภายใต้ความไม่แน่นอน บุคคลจึงพัฒนากระบวนการเลือกที่เน้นข้อมูลย้อนกลับระยะสั้น
5. องค์การและบุคคลจะพัฒนาโครงการในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้องค์การและบุคคลอาจมีผลต่อการเลือกที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ

Simon (1967) ยังวิจัยความสามารถในการค้นหาของผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลว่า บุคคลมีความสามารถจำกัดในการประมวลข่าวสารและทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ทําให้การค้นหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจนั้นถูกจำกัด หรือที่เรียกว่า เหตุผลที่ถูกจำกัด (bounded rationality) ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลยังไม่ได้ศึกษาปัจจัยที่อาจเปลี่ยนหรือจำกัดกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคล March and Simon (1958) ระบุว่าข้อสันนิษฐานของตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลยังไม่เป็นจริงในแง่ของวิธีการเลือกและจัดอันดับทางเพื่อเลือกต่างๆ ยังไม่ชัดเจน ผลสืบเนื่องจากทางเลือกทุกทางเป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดคะเนได้หรืออาจคาดคะเนผิดทั้งหมด (Gortner et al., 1987) นอกจากนี้ ตัวแบบนี้ยังละเลยปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ เช่น ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และคุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ ฯลฯ การที่ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลละเลยปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทําให้ตัวแบบนี้ไม่อาจใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมบูรณ์ (Allison, 1971)

ตัวแบบกระบวนการองค์การ (Organizational Process Model)

ตัวแบบกระบวนการองค์การ มีรากฐานมาจากทฤษฎีองค์การซึ่งมาจากพื้นฐานของความคิดของ Chester I. Barnard (1938) ใน “The Functions of Executives” และ Herbert Simon (1976) ใน “Administrative Behavior” และนักคิดใน Carnegie School เช่น March and Simon (1958) และ Cyert and March (1963) การศึกษาของ Cyert and March เป็นงานที่ศึกษาต่อจาก Simon เรื่องการตัดสินใจภายใต้เหตุผลที่ถูกจำกัด Cyert and March ระบุว่า การตัดสินใจขององค์การนั้น มีลักษณะคล้ายกับการเลือกเป้าหมายซึ่งมีพื้นฐานมาจากความคาดหวัง องค์การคือการรวมกลุ่มของคนที่มีความต้องการแตกต่างกันและมีเป้าหมายแตกต่างกัน ความแตกต่างในด้านความต้องการและเป้าหมายนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในเป้าหมายซึ่งจะจำกัดความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ความขัดแย้งเรื่องเป้าหมายจะแก้ไขได้โดยการสนใจต่อเป้าหมายต่างๆ เป็นลำดับไป องค์การพยายามแก้ไขความไม่แน่นอน โดยการสร้างแผน วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการควบคุมเพื่อลดความไม่แน่นอน องค์การพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ โดยองค์การต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย เปลี่ยนความสนใจ และปรับเปลี่ยนวิธีการในการสืบค้น กิจกรรมในองค์การมีลักษณะที่กำหนดโดยเป้าหมายขององค์การ ความสนใจต่อเป้าหมายต่างๆ เป็นลำดับ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน โครงการและความรู้ที่สะสม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหา การเรียนรู้ในองค์การและการเปลี่ยนแปลงในการสร้างผลผลิตขององค์การ (Allison, 1971)

นักคิดในกลุ่มนี้เห็นว่า สิ่งที่ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลเรียกว่า การกระทำ (acts) หรือ การเลือก (choices) นั้น เป็นผล (output) ขององค์การขนาดใหญ่ที่ทำหน้าที่ตามแบบแผนของพฤติกรรมที่กระทำอย่างปกติ หน่วยวิเคราะห์คือ ผลของกระบวนการองค์การ พฤติกรรมองค์การถูกกำหนดโดยระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่ทำกันอยู่เป็นประจำ หากเกิดปัญหาที่ระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นไม่อาจแก้ไขได้ การค้นหาวิธีแก้ไขจะทำตามแบบแผนและวิธีการที่ใช้อยู่เป็นประจำ องค์การจะปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงโดยการปรับโครงสร้างหรือวิธีการปฏิบัติที่ทำเป็นประจำซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจ นอกเหนือจากผลกระทบของกระบวนการองค์การ ผู้นำอาจมีอิทธิพลต่อทิศทางของการตัดสินใจ แต่อิทธิพลนี้มีจำกัดและจะเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการองค์การเท่านั้น (Schwenk, 1988)

ตัวแบบกระบวนการองค์การถูกวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการเช่นกัน Mazzolini (1979) วิจัยตัวแบบกระบวนการองค์การว่า สามารถนำมาใช้อธิบายพฤติกรรมองค์การในกรณีที่

เกิดเหตุการณ์วิกฤติที่ต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย 2 ลักษณะคือ ทิศทางระยะยาวและกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากการตัดสินใจในเหตุการณ์วิกฤติ คุณลักษณะทั้งสองอย่างนี้ทำให้ตัวแบบกระบวนการองค์การไม่เหมาะสมในการนำมาใช้ศึกษา พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ (Mazzolini, 1979: 120-121) นอกจากนี้ ตัวแบบกระบวนการองค์การยังไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผน โครงสร้าง และระบบการควบคุม (Schwenk, 1988) นอกจากนี้ Khandwalla (1977) เสนอว่า ตัวแบบกระบวนการองค์การยังไม่ได้คำนึงถึงบทบาทและคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความต้องการของมนุษย์ในกระบวนการตัดสินใจ และความแตกต่างของผู้ตัดสินใจในแต่ละองค์การ

ตัวแบบการเมืองระบบราชการ (Bureaucratic Politics Model)

ข้อเสียของตัวแบบกระบวนการองค์การทำให้นักวิชาการหันมาสนใจตัวแบบการเมืองระบบราชการ ตัวแบบการเมืองระบบราชการเน้นพฤติกรรมของรัฐบาลซึ่งอาจเข้าใจได้โดยผลของเกมการต่อรองระหว่างผู้เล่น เกมนี้มีชื่อว่า “เกมการเมือง” ที่มีการต่อรองกันระหว่างกลุ่มของผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในสายการบังคับบัญชาของรัฐบาล ตัวแบบนี้มองการกระทำของผู้เล่นในการตัดสินใจ ซึ่งมีการดึง (pulling) และการลาก (hauling) ที่เป็นการเมือง (Allison, 1971) ตัวแบบการเมืองระบบราชการมีรากฐานมาจากการศึกษาของ Richard E. Neustadt (1960) ในหนังสือเรื่อง “Presidential Power” และ Charles Lindblom (1959) ในบทความเรื่อง “The Science of Muddling Through” การศึกษาของ Neustadt ระบุว่า การตัดสินใจของรัฐบาลเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพทางการเมืองและองค์ประกอบของระบบราชการ Lindblom เน้นคุณลักษณะของการเจรจาต่อรองและการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นจากเดิมเพียงเล็กน้อย (incremental) เป็นตัวแบบในการจัดทำนโยบาย

นักคิดในกลุ่มการเมืองระบบราชการเห็นว่า หน่วยวิเคราะห์ คือ การกระทำของรัฐบาลที่เป็นผลจากการประนีประนอมทางการเมือง ความขัดแย้ง และความสงสัยระหว่างผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา ตำแหน่งเป็นสิ่งที่กำหนดว่าผู้เล่นควรจะทำอย่างไร เป้าหมาย ผลประโยชน์ การรับรู้และส่วนได้ส่วนเสียจะกำหนดจุดยืนของผู้เล่น ผลกระทบที่ผู้เล่นแต่ละคนมีต่อผลของการตัดสินใจ คือ อำนาจที่มาจากส่วนผสมขององค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ประโยชน์ที่ได้จากการเจรจาต่อรอง ทักษะและความตั้งใจในการใช้การเจรจาต่อรอง และการรับรู้ของผู้เล่นอื่นที่เกี่ยวกับ 2 ส่วนแรก การที่จะเข้าใจกลไกของตัวแบบนี้ จะต้องทราบว่าใครมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ อะไรเป็นสิ่งที่กำหนดจุดยืนและอำนาจของผู้เล่นแต่ละคน และวิธีการที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจ (Pfeffer, 1981)

Mintzberg (1983) ได้เสนอรายชื่อของบุคคล กลุ่ม และองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ รายชื่อนี้ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับกิจการ สมาคมที่เป็นตัวแทนของลูกจ้าง และสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ Freeman (1984) ใช้คำศัพท์ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการกระทำขององค์การ” (stakeholder) เพื่อระบุบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งวัตถุดิบ ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน หน่วยงานของรัฐ กลุ่มผู้บริโภค และสมาคมทางการค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้มีฐานอำนาจหลายอย่าง เช่น อำนาจในการลงคะแนนเสียง อำนาจทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมือง

Mazzolini (1979, 252-253) ได้นำตัวแบบการเมืองระบบราชการมาใช้ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และเสนอว่าการกระทำของบริษัทเป็นผลมาจากการเมืองพฤติกรรมของบริษัทที่เป็นของรัฐเป็นผลพวงของเกมต่างๆระหว่างผู้เล่นที่อยู่ในบริษัทและอยู่ในรัฐบาล การตัดสินใจเป็นผลลัพธ์ของการต่อรองระหว่างผู้เล่นที่มีอำนาจในระดับที่แตกต่างกัน อำนาจของผู้เล่นถูกกำหนดโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและพฤติกรรม และตำแหน่งในองค์การ การควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน การควบคุมข่าวสาร และความชำนาญในการวางแผนและการปฏิบัติงานสำคัญให้สัมฤทธิ์ผล

การสังเคราะห์ตัวแบบในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตัวแบบทั้งสามที่ใช้ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ข้างต้น มีพื้นฐานที่มาจากความเชื่อที่แตกต่างกัน และบางครั้งอาจขัดแย้งกัน ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลมองว่าผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผลและการตัดสินใจมาจากเหตุผล เกณฑ์ของเหตุผลที่ใช้ในการเลือกตัดสินใจคือการได้รับประโยชน์สูงสุด ตัวแบบกระบวนการองค์การเน้นผลผลิตขององค์การที่เป็นการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมาจากระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ตัวแบบการเมืองระบบราชการเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากการเจรจาต่อรองและการประนีประนอม ซึ่งเป็นผลผลิตของผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่ง จุดยืน การรับรู้ และความรอบรู้ของผู้เล่น

ข้อสันนิษฐานของตัวแบบที่ 1 ไม่ได้รับการยอมรับเนื่องจากการตัดสินใจไม่อาจใช้เหตุผลได้ทั้งหมด การใช้เหตุผลของคนอาจเป็นเหตุผลที่ถูกจำกัด (bounded rationality) โดยปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับ ความยุ่งยากในการคาดคะเน ทรัพยากรที่มีให้ (Allison, 1971) นอกจากนี้ ตัวแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลยังมองข้ามความสำคัญของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และคุณลักษณะของผู้ตัดสินใจซึ่งอาจมีอิทธิพลหรือจำกัดการตัดสินใจได้ ดังนั้น ตัวแบบการตัดสินใจที่ใช้เหตุผลไม่อาจอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้

Allison (1971) และ Mazzolini (1979) เสนอว่าตัวแบบที่ 2 และ 3 อาจใช้ประกอบกันได้เพราะตัวแบบแต่ละตัวแบบให้ตรรกะที่แตกต่างกันในการอธิบายและคาดการณ์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Mazzolini ยังเสริมว่า พฤติกรรมขององค์กรนั้นได้รับผลกระทบจากการกระทำของผู้นำ ตัวแบบการเมืองระบบราชการเน้นอำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ การกระทำของผู้นำถูกจำกัดโดยกฎและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานขององค์กรที่เขาทำงานอยู่ ดังนั้น การสังเคราะห์ตัวแบบที่ 2 และตัวแบบที่ 3 สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลของการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในเมือง Denton, Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา ของรังสิมา ศิริรังษี (1993) ยังยืนยันว่า การรวมตัวแบบทั้ง 2 ตัวแบบเข้าด้วยกันสามารถเพิ่มอำนาจในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียว Schwenk (1989) เสนอให้มีการรวมตัวแบบทั้ง 3 ตัวแบบในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

นอกเหนือจากตัวแบบทั้ง 3 ตัวแบบนี้แล้ว Shoemaker (1993) เสนอตัวแบบบริบท (Contextual Model) ในการตัดสินใจกลยุทธ์ ตัวแบบนี้เน้นความสลับซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ สำคัญของแนวคิดนี้ระบุว่า การเลือกกลยุทธ์จะถูกกำหนดโดยงานและสิ่งแวดล้อมพอๆ กับความพอใจและเป้าหมายของบุคคล การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะถูกกระตุ้นและดึงโดยพลังจากสิ่งแวดล้อมและพลังจากภายใน ซึ่งอาจสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามสถานการณ์ เงื่อนไขเวลา และการไปสู่เป้าหมาย โดยสรุป ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Shoemaker (1993) ยังเสนออีกว่า ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล กระบวนการองค์การ การเมืองระบบราชการ และตัวแบบบริบทอาจนำมาสังเคราะห์ร่วมกัน เพื่อใช้ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การรับรู้และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

Child (1972) เสนอว่า ผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ ที่มีในการตัดสินใจนั้นๆ การที่ผู้บริหารจะเลือกตัดสินใจอย่างไร อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล การตีความและประเมินข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เป็นต้น Schwenk (1984) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งอาจมีผลต่อกระบวนการทางความคิดที่ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3 กลุ่ม ได้แก่ แบบฉบับทางความคิด (cognitive styles) คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ (demographic factors) และบุคลิกลักษณะส่วนบุคคล (personality traits) Robbins (1991) เสนอว่า การรับรู้ของผู้ตัดสินใจมีบทบาทต่อการประเมินผลข้อมูลและข่าวสารที่ใช้ในการตัดสินใจ การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมอะไร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นอย่างไร แต่ขึ้นอยู่กับว่าเขารับรู้หรือเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร การรับรู้อาจมาจากค่านิยมที่บุคคลมี Alport และคณะได้เสนอรูปแบบของค่านิยม 6 ประการ คือ ค่านิยมทางทฤษฎี ค่านิยมทางเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสุนทรีย์ ค่านิยมทางสังคม ค่านิยมทางศาสนา และค่านิยมทางการเมือง (Robbins, 1991) Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) เสนอว่า กิจกรรมทางการเมืองแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของบุคคลที่แสวงหาวิธีการรักษาผลประโยชน์ของตนและขององค์กร โดยผ่านทาง การตัดสินใจในองค์กร หากบุคคลมีแนวโน้มที่จะเล่นการเมือง บุคคลจะเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของการตัดสินใจเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง

การเมืองในองค์กร

Harold Lasswell (1958) ได้ให้ความหมายของการเมืองไว้ว่า หมายถึง ใครได้อะไร เมื่อไร และอย่างไร Allen et. al., (1979) ได้ให้ความหมายการเมืองในองค์กรว่า หมายถึง การกระทำโดยตั้งใจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการปกป้องหรือการเพิ่มผลประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มคน ความหมายของการเมืองในองค์กรแสดงให้เห็นถึง การจัดสรรปันส่วนทรัพยากรและสิ่งมีคุณค่าทางสังคมที่มีอยู่อย่างจำกัด การเมืองจึงเกี่ยวข้องกับคุณค่า ซึ่งมีลักษณะเป็นอัตวิสัย (subjective) ที่บุคคลมีอยู่ในชีวิตขององค์กร ดังนั้นการเมืองจึงเป็นเรื่องของอำนาจและอิทธิพล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541) การเมืองในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้ได้มา พัฒนา และใช้อำนาจอิทธิพล หรือทรัพยากรอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์โดยกลวิธีต่างๆ ที่นอกเหนือระบบคุณธรรม นอกจากนี้ พฤติกรรมทางการเมืองยังอาจรวมถึงการพยายามใช้อิทธิพลหรือการแจกปันผลประโยชน์และการเสียผลประโยชน์ภายใน

องค์การ ดังนั้น พฤติกรรมการเมืองจึงเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือในหน้าที่ที่แต่ละตำแหน่งต้องการ (สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2541) พฤติกรรมการเมืองอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมการเมืองที่ชอบธรรม (legitimate political behavior) ที่ถือว่าเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์การ เช่น การที่หัวหน้างานดำเนินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการปฏิบัติที่ให้เกียรติผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมการเมืองที่ไม่ชอบธรรมในองค์การ (illegitimate political behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คนในองค์การไม่ยอมรับ เช่น การใช้เส้นสาย การเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น (Robbins, 1996)

โดยสรุป การเมืองในองค์การหรือพฤติกรรมการเมือง เป็นกิจกรรมที่สมาชิกในองค์การกระทำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้ (Pfeffer, 1981)

1. การจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรองค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์การ
3. การได้มาและการใช้อำนาจในองค์การ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจกับการรับรู้ทางการเมืองมากกว่าการเมืองในองค์การ เนื่องจากบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งที่เขารับรู้มากกว่าสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในความเป็นจริง (Ferris et al., 1993) การที่ผู้บริหารมีแนวโน้มทางการเมืองอย่างไรอาจมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่จะรักษาผลประโยชน์หรือแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผล มองการตัดสินใจว่าเป็นผลของการเลือกที่ใช้เหตุผล วิธีการศึกษามักใช้กรณีศึกษา โดยมองว่ากลยุทธ์เป็นผลจากการตัดสินใจที่มีเหตุผลของผู้บริหารระดับสูง (Christensen et al., 1982) นักวิชาการได้พัฒนาฐานข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ เช่น Profit Impact of Marketing Strategies (PIMS) มีขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ฐานข้อมูลอื่น ๆ เช่น COMPUSTAT ซึ่งเป็นฐานข้อมูลทางการเงินยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจที่มีข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการตัดสินใจที่มีเหตุผล นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ Delphi technique, Decision Tree, Decision Support System , Expert System และอื่น ๆ (Winterfeldt &

Edwards, 1986) การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจพบว่า เครื่องมือเหล่านี้ช่วยในการให้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ใช้เหตุผล การวิจัยของ Campbell (1966) พบว่า นักศึกษาสาขาบริหารธุรกิจอาจคาดการณ์ประสิทธิผลของดัชนีทางเศรษฐกิจได้ดีโดยใช้วิธีการ Delphi มากกว่าใช้วิธีการอื่น นอกจากการศึกษาเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจแล้ว นักวิจัยที่ใช้ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลมักเน้นการศึกษาเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น การวิจัยของ Mazzolini (1979) พบว่า พฤติกรรมของรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติจะถูกผลักดันโดยเป้าหมายในการทำกำไร

การวิจัยที่เน้นการศึกษาการตัดสินใจตามความสำนึกจะเน้นโครงสร้างและกระบวนการทางความคิด (cognitive) ของผู้ตัดสินใจที่อาจอธิบายการเปลี่ยนแปลงในผลของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น การวิจัยของ Ross (1976) พบว่า แบบแผนทางความคิดของผู้ตัดสินใจประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับปัญหาใดปัญหานึง การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางความคิดที่อาจมีขึ้นในอนาคตอาจช่วยระบุว่า ความคิดในด้านใดที่กำหนดผลลัพธ์ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิจัยโดย Dean and Sharfman (1996, 387) ซึ่งทำการศึกษาระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิต 24 บริษัทจาก 16 อุตสาหกรรมในอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความสมเหตุสมผลทางด้านวิธีการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการตัดสินใจ ในขณะที่พฤติกรรมทางการเมืองมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิผลในการตัดสินใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางความคิด (cognitive process) ที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังศึกษาความแตกต่างของบุคคล (individual differences) Hambrick and Mason (1984) เสนอว่า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นผลมาจาก กระบวนการทางความคิดและความเชื่อซึ่งมีผลกระทบต่อรับรู้ (perception) ของผู้ตัดสินใจ และมีผลต่อการเลือกตัดสินใจในที่สุด นอกจากนี้ เขายังเสนอตัวแปรปัจจัยประชากรซึ่งได้แก่ อายุ การศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งทางการเงิน และคุณลักษณะของกลุ่ม ที่สามารถใช้ศึกษากระบวนการทางความคิดของผู้ตัดสินใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ การวิจัยของ Hitt and Tyler (1991) ที่ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในการซื้อกิจการของบริษัทในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาการเลือกที่มีเหตุผลโดยใช้หลักเกณฑ์วัตถุประสงค์ ความสลับซับซ้อนทางความคิด คุณลักษณะบุคลิกภาพที่จะใช้ความเสี่ยง (risk propensity) สิ่งแวดล้อมขององค์กร และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า หลักเกณฑ์วัตถุประสงค์ มีบทบาทมากที่สุดในการอธิบายการตัดสินใจซื้อกิจการ ลักษณะของอุตสาหกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่สามารถอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า อายุ ประเภทของการศึกษา ลักษณะและประเภทของประสบการณ์ และระดับของการบริหารมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิจัยโดยรังสิมา ศิริรังษี (1993) ที่ศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในเมือง Denton, Texas พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ การศึกษาของ Schilit (1990) พบว่าผู้บริหารระดับกลางใช้คำพูดที่ชักจูงใจและมีเหตุผลในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนกับผู้จัดการระดับสูงเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิจัยที่ใช้ตัวแบบกระบวนการองค์การอาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เน้นกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กลุ่มที่เน้นระบบและโครงสร้างในองค์การ และกลุ่มที่เน้นกระบวนการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Schwenk, 1988 : 36) Mintzberg, Raisinhan and Theoret (1976) พัฒนากระบวนการตัดสินใจขององค์การที่ประกอบด้วย การระบุปัญหา การวิเคราะห์ และการกำหนดกลยุทธ์ นักวิจัยอื่น ๆ สนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างในกระบวนการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น การวิจัยของ Fahey (1981) พบว่า ความซับซ้อนในการตัดสินใจและความแปลกใหม่ในการตัดสินใจมีผลกระทบต่อการเลือกประเภท และจำนวนของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจ Quinn (1980) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัทต่างๆ และพบว่าบริษัทใช้ระบบย่อยต่างๆ กัน ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การวิจัยของ รังสิมา ศิริรังษี (1993 : 49-50) พบว่า ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการพยากรณ์ (forecasting) เป็นปัจจัยระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการเมืองระบบราชการเน้นการศึกษาอำนาจ และวิธีการที่อำนาจมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการต่อรองระหว่างผู้เล่นต่างๆ การวิจัยเหล่านี้สนใจศึกษาที่มาของอำนาจ และอิทธิพลของอำนาจที่มีต่อการตัดสินใจ การรับรู้ของผู้นำ การใช้อำนาจ และการใช้เล่ห์กระเท่ห์ (manipulation) ทางการเมืองในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Schwenk, 1988) การศึกษาของ Mintzberg (1983) พบว่า เจ้าของกิจการ ผู้ร่วมงาน นายจ้าง และสาธารณชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การวิจัยโดย Freeman (1984 : 60-64) พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีฐานอำนาจหลายด้าน ได้แก่ อำนาจที่เป็นทางการหรืออำนาจในการลงคะแนนเสียง อำนาจทางเศรษฐกิจ และอำนาจทางการเมืองซึ่งมีอิทธิพลต่อผลของการตัดสินใจในองค์การ Pfeffer (1981) เสนอว่าการควบคุมทรัพยากรที่สำคัญในองค์การเป็นแหล่งที่มาของอำนาจของบุคคลในองค์การ และการแบ่งปันอำนาจในองค์การจะมีลักษณะเป็นสถาบันในแง่ของความเชื่อ

และความหมายร่วมกัน การศึกษาโดย Kanter (1977) กล่าวถึง วิธีการในการแสวงหาอำนาจที่รวมถึงการสร้างแนวร่วม Eisenhardt and Bourgeois (1988) ศึกษาผลของการเมืองที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมไมโครชิป โดยศึกษาการกระทำของผู้บริหารในการเสริมสร้างอำนาจ และพบว่าการเมืองมาจากการรวมตัวกันของอำนาจ ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการมักใช้การเมืองและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมทางการเมือง การเมืองในองค์กรเกิดจากการรวมกลุ่มที่มั่นคงและผสมผสานกันตามคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ หรือ สถานที่ทำงาน การใช้การเมืองยังมีผลต่อการลดผลการทำงานของบริษัท การวิจัยโดย Nutt (1990) ซึ่งศึกษาอิทธิพลของแบบฉบับในการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ พบว่า แบบฉบับการตัดสินใจเป็นปัจจัยหลักในการอธิบายความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์และใช้ความเสี่ยง

การศึกษาที่ใช้ตัวแบบบริบทถือว่าเป็นแนวทางการศึกษาใหม่ซึ่งยังไม่มีนักวิจัยทำการศึกษาเชิงประจักษ์มากนัก Kingsley and Reed (1991) ได้ใช้ตัวแบบนี้ศึกษากระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใน Syracuse ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการศึกษาองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ การจัดอันดับของผู้บริหารและประเภทของอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดการรับรู้ของผู้บริหารด้านกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การรับรู้ของผู้บริหารในภาครัฐและเอกชนยังแตกต่างกันในเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ความแตกต่างนี้ยังเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในภาครัฐ ผู้บริหารในภาคเอกชนทั้งระดับสูงและระดับกลางจะมีความเห็นตรงกันในเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวิจัยโดย Dean and Sharfman (1996) พบว่า ความนิยมชมชอบในสิ่งแวดล้อม (environmental favorability) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Papadakis, Lioukas and Chambers (1998) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารและปัจจัยสิ่งแวดล้อมกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงในบริษัทผลิตสินค้า 38 บริษัทในประเทศกรีซ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 มิติ ได้แก่ ความครอบคลุมหรือความมีเหตุผล (comprehensiveness/rationality) การรายงานทางการเงิน (financial reporting) กระบวนการกำหนดกฎ (rule formalization) การกระจายอำนาจตามลำดับชั้น (hierarchical decentralization) การสื่อสารตามแนวนอน (lateral communication) การทำให้เป็นการเมือง (politicization) ความไม่เห็นพ้องต้องกันในการแก้ปัญหา (problem-solving dissension) มีความสัมพันธ์กับกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของคุณลักษณะเฉพาะของการตัดสินใจ คุณลักษณะของผู้บริหาร และปัจจัยสภาพแวดล้อม (contextual factors) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อม

ภายนอกและภายในองค์กร คุณลักษณะเฉพาะของการตัดสินใจ มีผลต่อประเภทของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยสิ่งแวดล้อม

นอกเหนือจากการศึกษาที่ใช้ตัวแบบแต่ละตัวแบบแล้ว ยังมีการวิจัยที่นำเอาตัวแบบเหล่านี้มารวมกันในการศึกษาเพื่ออธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากการตัดสินใจในองค์กร Allison (1971) ได้ใช้ตัวแบบทั้งสามในการวิจัยเชิงคุณภาพ และสรุปว่าวิกฤติการณ์จีปนาวธิตัวบานั้นสามารถอธิบายได้โดยใช้ตัวแบบที่มีลักษณะของตัวแบบทั้งสามแบบผสมกัน Mazzolini (1979) ใช้ตัวแบบกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจในยุโรป เขาพบว่า ตัวแบบกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการสามารถใช้ประกอบกันได้ เขาระบุว่า การตัดสินใจเป็นผลิตผลของผู้นำ แต่ผู้นำไม่อาจรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ผู้บริหารอาจหยุดแสดงบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจ ในจุดนั้น การตัดสินใจจะถูกโยกย้ายไปให้ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานทำหน้าที่แทน Mazzolini ยังระบุว่า ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่ใช้เหตุผลยังมีประโยชน์ในการทำความเข้าใจแรงจูงใจพื้นฐานของผู้เล่นสำคัญในตัวแบบการเมืองระบบราชการ เพราะเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอาจจำกัดทางเลือกทางเพื่อเลือกของผู้ตัดสินใจ

Hoffman (1987) ศึกษาแหล่งที่มาของอำนาจในการตัดสินใจที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ทำการผลิตสินค้า 78 บริษัท ในกลุ่มประเทศ 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเทศในกลุ่มแองโกลอเมริกัน เยอรมัน และนอร์เวย์ โดยใช้ตัวแบบ 2 ตัวแบบรวมกัน คือ ตัวแบบกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการ ผลการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพบว่า แหล่งที่มาของอำนาจจากการเมืองระบบราชการและวิธีการปฏิบัติที่มีเหตุผลมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

รังสิมา ศิริรังษี (1993) ทำการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในเมือง Denton มลรัฐ Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ตัวแบบกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการโดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอย (multiple regression) ผลการศึกษาส่วนใหญ่สอดคล้องกับทฤษฎีที่ใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และผลการวิจัยที่ผ่านมา (Hoffman, 1987; Hitt & Tyler, 1991) กล่าวคือ คุณลักษณะทางการเมืองซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ทรัพยากร และความรอบรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด การเจรจาต่อรองมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เมื่อตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานรวมอยู่ในสมการถดถอย ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า กระบวน

การเจรจาต่อรองอาจเกิดขึ้นภายใต้ข้อบ่งชี้หรือข้อจำกัดของระเบียบวิธีการปฏิบัติภายในองค์กร ในส่วนของตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน การพยากรณ์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด ในขณะที่การควบคุมไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับการบริหารและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอำนาจในการอธิบายของตัวแบบที่ใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์พบว่า ตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียวไม่เพียงพอในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบที่รวมกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการไว้ด้วยกัน สามารถอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียว

โดยสรุป ผลการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลมีประโยชน์ แต่ไม่เพียงพอในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบที่รวมกระบวนการองค์กรและการเมืองระบบราชการไว้ด้วยกันสามารถอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยมีระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับ 10-12 ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำนวน 294 คน ซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวิจัยใช้ประชากรในการวิจัยทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในการอนุญาตให้ผู้บริหารตอบแบบสอบถาม และได้ทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองบางส่วน และขอความร่วมมือจากหน่วยงานช่วยแจกแบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา เป็นจำนวน 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.9 ของผู้บริหารระดับ 10-12

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร ประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่วัดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 13 ข้อที่สร้างขึ้นโดย Jemison (1981) ซึ่งผู้บริหารจะให้คะแนนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยใช้เกณฑ์คำตอบ 5 ช่วงของ Likert ซึ่งแปลความหมายได้ ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึงมีอิทธิพลมากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึงมีอิทธิพลมาก
คะแนน	3	หมายถึงมีอิทธิพลปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึงมีอิทธิพลน้อย
คะแนน	1	หมายถึงมีอิทธิพลน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ยที่ได้จากคำตอบของคำถาม 13 ข้อใช้เป็นค่าของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับที่มาของอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นการวัดคุณลักษณะทางการเมืองซึ่งพัฒนามาจากมาตรวัดฐานอำนาจของ Shukla and Liefer (1979) คุณลักษณะทางการเมืองประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทรัพยากร และการเจรจาต่อรอง โดยจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามจะให้คะแนนคุณลักษณะทางการเมืองแต่ละด้านที่เขาเห็นว่ามียิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากน้อยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 เป็นคำถามที่วัดระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นทางการ โดยพัฒนามาจากมาตรวัดการควบคุมและข่าวสารข้อมูลของ Khandwalla (1977) ซึ่ง Hoffman (1987) ทำการทดสอบโดยใช้ Factor analysis แล้วพบว่าสามารถใช้วัดการวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์ ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารใช้จัดการในองค์กร โดยคำถามข้อ 4, 6, 8, 14 วัดการวางแผน คำถามข้อ 2, 5, 11, 13 วัดการพยากรณ์ และคำถามข้อ 1, 3, 7, 9, 10, 12 วัดการควบคุมโดยให้ผู้บริหารระบุระดับของการใช้วิธีการในการจัดการ 14 ข้อว่าใช้ในระดับใด โดยกำหนดคำตอบไว้ 5 ระดับตาม Likert's scale ซึ่งมีความหมายดังนี้

คะแนน	5	หมายถึงใช้มากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึงใช้มาก
คะแนน	3	หมายถึงใช้ปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึงใช้น้อย
คะแนน	1	หมายถึงใช้น้อยที่สุดหรือไม่ได้ใช้เลย

คะแนนเฉลี่ยที่ได้จะเป็นค่าของการวัดระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในแต่ละด้าน

ตอนที่ 5 เป็นการวัดความโน้มเอียงทางการเมือง โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามรายการพฤติกรรมทางการเมือง (Political Behavior Inventory) ของ J.F. Byrnes (Robbins, 1996) สำหรับคำตอบนั้น ได้กำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับตาม Likert's scale ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

คะแนน	5	หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนน	4	หมายถึงเห็นด้วย
คะแนน	3	หมายถึงเห็นเป็นกลางๆ
คะแนน	2	หมายถึงไม่เห็นด้วย
คะแนน	1	หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนเฉลี่ยที่ได้จะเป็นค่าของความโน้มเอียงทางการเมืองของผู้ตอบแบบสอบถาม		

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของตัวแปร

ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของตัวแปรในแบบสอบถามส่วนที่ 2, 4 และ 5 ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และความโน้มเอียงทางการเมือง ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายเกณฑ์เดียวกันคือ

1.00 - 1.49	หมายความว่าอยู่ใน	ระดับน้อยที่สุด
1.50 - 2.49	หมายความว่าอยู่ใน	ระดับน้อย
2.50 - 3.49	หมายความว่าอยู่ใน	ระดับปานกลาง
3.50 - 4.49	หมายความว่าอยู่ใน	ระดับสูง
4.50 - 5.00	หมายความว่าอยู่ใน	ระดับสูงมาก

การทดสอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้นำไปทดลองใช้ (try out) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับ 9 ขององค์การโทรศัพท์ จำนวน 30 คน แล้วนำมาทดสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่า Cronbach's alpha ได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามตอนที่ 2 เท่ากับ .967 แบบสอบถามตอนที่ 4 ได้ค่าความน่าเชื่อถือของการวางแผน .8119 การควบคุม .8132 และการ

พหุคูณ .7948 และแบบสอบถามตอนที่ 5 เท่ากับ .664 แบบสอบถามที่ทดสอบแล้วได้นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนสิงหาคม ถึงเดือนตุลาคม 2541

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ได้นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย ทำการลงรหัส และป้อนข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS/PC+ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อศึกษาระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และความโน้มเอียงทางการเมือง
2. t-test และ Analysis of Variance เพื่อเปรียบเทียบระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จำแนกตามตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์
3. Multiple regression เพื่อทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะทางการเมือง ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแบบกระบวนการองค์การ (Organizational process model) และการเมืองระบบราชการ (Bureaucratic politics model) ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์การ ตัวแบบกระบวนการทางการเมืองถือว่า ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (standard operating procedures) มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ ตัวแบบการเมืองระบบราชการเห็นว่า คุณลักษณะทางการเมืองมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจและการรับรู้ของผู้ตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความโน้มเอียงทางการเมือง (Political tendencies) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา อิทธิพลของระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์ คุณลักษณะทางการเมือง ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทักษะในการเจรจาต่อรอง และทรัพยากร ที่มีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์ มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ร้อยละและจำนวนของคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและระดับการบริหาร

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	152	72.4
หญิง	58	27.6
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	11.4
ปริญญาตรี	150	71.4
ปริญญาโท	30	14.3
สูงกว่าปริญญาโท	5	2.4
ระดับการบริหาร		
ระดับ 10	189	90.0
ระดับ 11	21	10.0
รวม	210	100

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายร้อยละ 72.4 ส่วนผู้บริหารหญิงมีเพียงร้อยละ 27.6 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีร้อยละ 71.4 จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีร้อยละ 14.3 และกลุ่มที่มีน้อยที่สุด คือ มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 2.4 ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับ 10 มีร้อยละ 90.0 ส่วนผู้บริหารระดับ 11 มีเพียงร้อยละ 10

ตารางที่ 2 ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุ ประสบการณ์และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ	37	60	53.05	4.83
ประสบการณ์	15	40	28.50	4.62
จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	0	2800	179.20	391.83

ในส่วนของการอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์มีอายุต่ำสุด 37 ปี สูงสุด 60 ปี และมีอายุเฉลี่ย 53.05 ปี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำสุด 15 ปี สูงสุด 40 ปี และมีประสบการณ์เฉลี่ย 28.50 ปี จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยมี 179.20 คน

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในส่วนของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดังเสนอในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จำแนกตามรายชื่อและ
ในภาพรวม

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับของ อิทธิพล
1. การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร	2.74	1.28	ปานกลาง
2. การเลือกสรรทรัพยากรหรือวัตถุดิบ	2.77	1.21	ปานกลาง
3. การจัดระบบและการปรับปรุงการวางแผน งานและการควบคุมในองค์กร	3.19	1.23	ปานกลาง
4. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนด ราคา การโฆษณา ฯลฯ	2.39	1.39	น้อย
5. การจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือ ตำแหน่งงานใหม่ๆ ในองค์กร	2.36	1.23	น้อย
6. การเลือกช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าหรือให้ การบริการ	2.24	1.25	น้อย
7. การจัดทำงบประมาณการลงทุนขององค์กร	2.85	1.19	ปานกลาง
8. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่	2.38	1.38	น้อย
9. การเลือกแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการลงทุน	1.94	1.25	น้อย
10. การพัฒนาหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน งานในองค์กรหรือหน่วยงาน	3.30	1.08	ปานกลาง
11. การพัฒนาปรับปรุงระบบการฝึกอบรมหรือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร	2.76	1.29	ปานกลาง
12. การเลือกตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายสำหรับ สินค้าหรือบริการขององค์กรหรือหน่วยงาน	2.28	1.33	น้อย
13. การแนะนำหรือการยกเลิกสินค้าหรือบริการ จากตลาด	2.04	1.17	น้อย
รวม	2.57	1.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความเห็นว่าตนเองเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.57, S.D. = 1.06$) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเห็นว่าตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆ ($\bar{X} = 3.30, S.D. = 1.08$) รองลงมาคือ การจัดระบบและการปรับปรุงการวางแผนงานและการควบคุมในองค์กร ($\bar{X} = 3.19, S.D. = 1.23$) การจัดทำงบประมาณลงทุนขององค์กร ($\bar{X} = 2.85, S.D. = 1.19$) การเลือกสรรทรัพยากรหรือวัตถุดิบ ($\bar{X} = 2.77, S.D. = 1.21$) การพัฒนาปรับปรุงระบบการฝึกอบรมหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร ($\bar{X} = 2.76, S.D. = 1.29$) การจัดสรรทรัพยากรในองค์กร ($\bar{X} = 2.74, S.D. = 1.28$) ตามลำดับ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในประเด็นดังกล่าวข้างต้นนั้น ระดับของการเข้ามามีอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในประเด็นที่เหลืออีก 7 ประเด็นพบว่า การเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ($\bar{X} = 2.39, S.D. = 1.39$) การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ($\bar{X} = 2.38, S.D. = 1.38$) การจัดตั้งคณะกรรมการหน่วยงานหรือตำแหน่งใหม่ๆ ในองค์กร ($\bar{X} = 2.36, S.D. = 1.23$) การเลือกตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการขององค์กรหรือหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.28, S.D. = 1.33$) การเลือกช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ ($\bar{X} = 2.24, S.D. = 1.25$) การแนะนำหรือการยกเลิกสินค้าหรือบริการออกจากตลาด ($\bar{X} = 2.04, S.D. = 1.17$) และการเลือกแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการลงทุน ($\bar{X} = 1.94, S.D. = 1.25$)

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน เป็นวิธีการที่องค์กรใช้อยู่เป็นประจำในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขและลดความไม่แน่นอน และแก้ปัญหาในองค์กร (Allison, 1971) ในงานวิจัยนี้ ระเบียบวิธีการปฏิบัติเป็นมาตรฐาน ประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์ที่องค์กรจะกำหนดเป็นวิธีการที่ใช้ปฏิบัติอย่างเป็นกิจวัตร (Routine) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์ใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ดังเสนอในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานจำแนกตามรายมิติและรายข้อ

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่ใช้
การวางแผน	3.21	.81	ปานกลาง
1. วิธีการคิดค้นโครงการต่างๆ ที่จัดทำโดยหน่วยงาน	3.26	.88	ปานกลาง
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณในการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือกระจายความรับผิดชอบ	3.46	.96	ปานกลาง
3. การศึกษาที่เป็นระบบเกี่ยวกับบรรณนิยหรือความชื่นชอบของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมของหน่วยงาน	2.71	1.17	ปานกลาง
4. การวางแผนโครงการระยะยาวสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานของตนหรือหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร	3.36	1.03	ปานกลาง
การควบคุม	3.36	.75	ปานกลาง
1. การทำงานประมาณเพื่อควบคุมต้นทุนและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.72	1.08	มาก
2. การตรวจสอบภายในหรือกระบวนการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงาน	3.46	.95	ปานกลาง
3. การควบคุมงบประมาณ การเงิน วัสดุดิบ หรือการจัดตารางทำงานโดยใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ต่างๆ	2.84	1.11	ปานกลาง
4. การประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ	3.55	.96	มาก
5. การควบคุมคุณภาพงานโดยใช้วิธีการทางสถิติหรือวิธีการอื่นๆ ที่เป็นทางการ	3.21	1.00	ปานกลาง
6. การควบคุมการทำงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.38	1.10	ปานกลาง

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่ใช้
การพยากรณ์	3.06	.87	ปานกลาง
1. เทคนิคการพยากรณ์ต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของหน่วยงาน	3.14	.98	ปานกลาง
2. การประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์	3.48	1.11	ปานกลาง
3. การพยากรณ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องยอดขายหรือกำไร หรือขนาดและลักษณะของตลาด	2.71	1.17	ปานกลาง
4. การคำนวณข้อมูลทางการเงินเพื่อใช้ในการพยากรณ์กิจกรรมของหน่วยงาน	2.86	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยใช้วิธีการวางแผน การควบคุมและการพยากรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21, S.D. = .81$; $\bar{X} = 3.36, S.D. = .75$, $\bar{X} = 3.06, S.D. = .87$ ตามลำดับ) ในบรรดาระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุมมากที่สุด รองลงมาคือ การวางแผน และการพยากรณ์ตามลำดับ ในส่วนของการวางแผน ผู้บริหารใช้วิธีการในประเด็นรายชื่ออยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ประเด็น โดยวิธีการที่ใช้มากที่สุดในการวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือกระจายความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.46, S.D. = .96$) และใช้วิธีการศึกษาที่เป็นระบบเกี่ยวกับрынขนิยมและความรับผิดชอบของลูกค้าเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมของหน่วยงานน้อยที่สุดใน 4 ประเด็นข้างต้น ($\bar{X} = 2.71, S.D. = 1.17$) ในด้านการควบคุม ผู้บริหารใช้วิธีการทำงานประมาณเพื่อควบคุมต้นทุนและการปฏิบัติงานในหน่วยงานในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 1.08$) และการประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นอื่นๆ อีก 3 ประเด็น ผู้บริหารใช้ในระดับปานกลาง โดยวิธีการที่ใช้น้อยที่สุดใน 3 ประเด็นคือ การควบคุมงบประมาณ การเงิน วัสดุคิบ หรือการจัดตารางทำงานโดยใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ต่างๆ ($\bar{X} = 2.84, S.D. = 1.11$) ในด้านการพยากรณ์ผู้บริหารใช้วิธีการทางการพยากรณ์ทั้ง 4 ประเด็นในระดับปานกลาง โดยวิธีการที่ใช้มากที่สุดในการ 4 ประเด็น คือ การประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ($\bar{X} = 3.48, S.D. = 1.11$) และใช้วิธีการพยากรณ์ระยะยาวเกี่ยวกับยอดขาย หรือกำไร หรือขนาดและลักษณะของตลาดน้อยที่สุดในบรรดาวิธีการพยากรณ์ทั้ง 4 ประเด็น

คุณลักษณะทางการเมือง

แนวคิดของการเมืองระบบราชการเน้นคุณลักษณะทางการเมืองของผู้ตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร การควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน การเจรจาต่อรอง และความรอบรู้ของผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีคุณลักษณะทางการเมือง ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะทางการเมืองของผู้บริหาร

คุณลักษณะทางการเมือง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ตำแหน่งหน้าที่	36.71	14.22
ความรอบรู้	26.69	11.41
ทรัพยากร	19.57	10.18
การเจรจาต่อรอง	10.96	8.25

จากตารางที่ 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โทรศัพท์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเห็นว่า คุณลักษณะการเมืองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมมากที่สุด คือ ตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 36.71$, S.D. = 14.22) รองลงมาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรอบรู้ ($\bar{X} = 26.69$, S.D. = 11.41) ทรัพยากร ($\bar{X} = 19.57$, S.D. = 10.18) และการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 10.96$, S.D. = 8.25)

ความโน้มเอียงทางการเมือง

จากการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านมาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล ทัศนคติ และการรับรู้มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Schwenk, 1984; 1986; 1988) การศึกษาโดย Mintzberg, Raisinghani and Theoret (1976) เสนอว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเมืองสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของบุคคลที่มักจะตัดสินใจโดยมุ่งที่จะสนองตอบความต้องการของตนเองและองค์กร บุคคลที่มีความโน้มเอียงที่จะ “เล่นการเมือง” สูงมักจะเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีความโน้มเอียงทางการเมือง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความโน้มเอียงทางการเมือง จำแนกตามรายข้อ และในภาพรวม

ความโน้มเอียงทางการเมือง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
1. ท่านทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ โดยการชื่นชมความคิดและการทำงานของผู้อื่น	4.08	.71	สูง
2. คนมักจะตัดสินใจจากการได้พบกันครั้งแรก ดังนั้นบุคคลควรทำตนให้เป็นที่ประทับใจเมื่อ แรกพบ	3.36	.86	ปานกลาง
3. พยายามให้ผู้อื่นมีโอกาสมากๆ และควร แสดงความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของผู้อื่น	3.52	.85	สูง
4. พยายามกล่าวชมบุคคลลักษณะที่ดีของคน ที่พบ	3.80	.76	สูง
5. กระจายข่าวลือหรือข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเพื่อใช้ ต่อสู้กับฝ่ายตรงข้าม	1.67	.90	ต่ำ
6. อาจต้องให้สัญญาที่ปฏิบัติตามไม่ได้ในบาง ครั้ง	2.18	.88	ต่ำ
7. การเข้ากับคนได้เป็นเรื่องสำคัญ แม้ว่าคนพวก นั้นจะพูดมากหรือน่าเบื่อ	3.74	.81	สูง
8. การทำสิ่งที่คนอื่นต้องการอาจใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยน ให้เขาทำสิ่งที่เราต้องการได้	2.96	.97	ปานกลาง
9. พยายามประนีประนอมเรื่องที่เห็นว่าเป็นเรื่อง เล็กน้อย แต่เป็นเรื่องใหญ่สำหรับคนอื่น	3.51	.89	สูง
10. พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่เป็นความขัดแย้ง หลักถ้าเป็นไปได้	3.53	1.21	สูง
รวม	3.24	.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความโน้มเอียงทางการเมืองอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ผู้บริหารมีความโน้มเอียงทางการเมืองโดยเห็นว่าควรจะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขามีความสำคัญอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .71) ซึ่งเป็นประเด็นที่สูงสุดใน 14 ประเด็น นอกจากนี้ ความโน้มเอียงทางการเมือง 5 ประเด็น ที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การแสดงให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ การมีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดและรับฟังผู้อื่น รวมถึงการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและใช้หลักการประนีประนอมซึ่งเป็นวิธีการเล่นการเมืองที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่วนประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลางคือ การทำให้เกิดความประทับใจแรกพบ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ส่วนวิธีการที่ถือว่าเป็นวิธีการเล่นการเมืองที่ไม่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ การกระจายข้อมูลที่ผิด และการไม่รักษาสัญญา ซึ่งอยู่ในระดับต่ำทั้ง 2 ประเด็น

ระดับของผู้บริหารกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เสนอว่า ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Child, 1972) การวิจัยโดย Hitt and Tyler (1991) พบว่า ระดับการบริหารมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของรังสิมา ศิริรังษี (1993) ที่พบว่าผู้จัดการระดับสูงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารแตกต่างกันมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยตามตารางที่ 7 พบว่า ผู้บริหารระดับ 10 มีค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2.53 ซึ่งน้อยกว่าผู้บริหารระดับ 11 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 2.99 จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารระดับ 11 มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากผู้บริหารระดับ 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 ($t = 1.912$) กล่าวคือ 90% ของผู้บริหารที่มีระดับการบริหารแตกต่างกัน มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 7 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จำแนกตามระดับการบริหาร

ระดับการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	Sig t
ระดับ 10	2.53	1.05	1.912	0.057*
ระดับ 11	2.99	1.07		

* $p \leq 0.1$

ระดับของผู้บริหารกับระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และความ
โน้มน้าวทางการเมือง

ในด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานนั้น ผู้บริหารระดับ 10 และ 11 มีการวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = .479, t = .849, t = .758$ ตามลำดับ) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับ 10 มีค่าเฉลี่ยของการวางแผน 3.20 และผู้บริหารระดับ 11 มีค่าเฉลี่ยของการวางแผน 3.27 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการควบคุม ผู้บริหารระดับ 10 มีค่าเฉลี่ยของการควบคุม 3.35 และผู้บริหารระดับ 11 มีค่าเฉลี่ยของการควบคุม 3.49 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพยากรณ์ ผู้บริหารระดับ 10 และ 11 มีคะแนนเฉลี่ยของการพยากรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ 3.05 และ 3.17 ตามลำดับ

ในด้านคุณลักษณะทางการเมือง ผู้บริหารระดับ 10 มีคะแนนเฉลี่ยของทรัพยากรแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 กับผู้บริหารระดับ 11 ($t = 1.684$) โดยผู้บริหารระดับ 11 มีคะแนนเฉลี่ยของทรัพยากรสูงกว่าผู้บริหารระดับ 10 ($\bar{X} = 23.10$ และ $\bar{X} = 19.16$ ตามลำดับ) ส่วนด้านตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้และการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้บริหารระดับ 10 และระดับ 11 ไม่มีความแตกต่างในตัวแปรทั้ง 3 นี้ ($t = 1.604, t = .818, t = .336$ ตามลำดับ)

ในด้านความโน้มน้าวทางการเมือง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับ 10 มีความโน้มน้าวทางการเมืองแตกต่างจากผู้บริหารระดับ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 3.274$) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับ 10 มีคะแนนเฉลี่ยของความโน้มน้าวทางการเมืองน้อยกว่าผู้บริหารระดับ 11 ($\bar{X} = 3.21$ และ $\bar{X} = 3.44$ ตามลำดับ) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารระดับ 11 จะมีแนวโน้มที่จะเล่นการเมืองมากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในระดับ 10 (โปรดดูตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทาง การเมืองและความโน้มเอียงทางการเมืองจำแนกตามระดับการบริหาร

ตัวแปร	ระดับการบริหาร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	T	Sig t
การวางแผน	ระดับ 10	3.20	.83	.479	.722
	ระดับ 11	3.27	.57		
การควบคุม	ระดับ 10	3.35	.77	.849	.397
	ระดับ 11	3.49	.52		
การพยากรณ์	ระดับ 10	3.05	.89	.758	.455
	ระดับ 11	3.17	.64		
ตำแหน่งหน้าที่	ระดับ 10	36.33	14.66	1.604	.188
	ระดับ 11	40.00	9.22		
ความรู้รอบรู้	ระดับ 10	26.92	11.69	.818	.414
	ระดับ 11	24.76	8.58		
ทรัพยากร	ระดับ 10	19.16	10.21	1.684	.094*
	ระดับ 11	23.10	9.42		
การเจรจาต่อรอง	ระดับ 10	11.02	8.39	.336	.737
	ระดับ 11	10.38	7.07		
ความโน้มเอียงทางการเมือง	ระดับ 10	3.21	.44	2.274	.024**
	ระดับ 11	3.44	.44		

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq 0.05$

เพศกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์นั้น เพศไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญที่นักวิชาการให้ความสนใจในการศึกษาวิจัยของต่างประเทศ เนื่องจากการวิจัยในเรื่องการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ค่อนข้างจะเป็นสิ่งใหม่ในวงวิชาการไทย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความแตกต่างของเพศที่อาจมีผลการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และความโน้มเอียงทางการเมือง

ตารางที่ 9 ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และความโน้มเอียงทางการเมืองจำแนกตามเพศ

ตัวแปร	เพศ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	Sig t
การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	ชาย	2.65	1.05	1.617	.107
	หญิง	2.38	1.07		
การวางแผน	ชาย	3.27	.77	1.92	0.56*
	หญิง	3.03	.88		
การควบคุม	ชาย	3.39	.72	.990	.323
	หญิง	3.27	.82		
การพยากรณ์	ชาย	3.06	.85	.022	.983
	หญิง	3.06	.92		
ตำแหน่งหน้าที่	ชาย	35.37	13.50	2.222	.027**
	หญิง	40.35	15.56		
ความรอบรู้	ชาย	27.37	11.60	1.403	.162
	หญิง	24.83	10.77		
ทรัพยากร	ชาย	19.84	9.56	.552	.582
	หญิง	18.85	11.76		
การเจรจาต่อรอง	ชาย	10.51	7.31	1.079	.284
	หญิง	12.17	10.37		
ความโน้มเอียงทางการเมือง	ชาย	3.24	.43	.415	.678
	หญิง	3.22	.47		

* $P \leq 0.1$, ** $p \leq .05$

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร เพศชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ($t = 1.92$) โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยด้านการวางแผนสูงกว่าเพศหญิง ($\bar{X} = 3.27$ และ $\bar{X} = 3.03$ ตามลำดับ) นอกจากนี้ เพศชายและเพศหญิงยังมีความแตกต่างในด้านความคิดเห็นว่าตำแหน่งหน้าที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กล่าวคือ เพศหญิงมีความเห็นว่าตำแหน่งหน้าที่มีผลต่อการตัดสินใจสูงกว่าเพศชาย ($\bar{X} = 40.35$ และ $\bar{X} = 35.37$ ตามลำดับ) ส่วนตัวแปรในด้านอื่นๆ ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การควบคุม การพยากรณ์ ความรอบรู้ ทรัพยากร การเจรจาต่อรอง และความโน้มเอียงทางการเมือง เพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างในประเด็นเหล่านี้ (โปรดดูตารางที่ 9)

ระดับการศึกษากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

Hambrick and Mason (1984) เสนอว่า การศึกษาของผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดพื้นฐานทางด้านความรู้และทักษะได้ การศึกษาวิจัยโดย Hitt and Tyler (1991) พบว่า ประสิทธิภาพของการศึกษามีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิจัยของ รังสิมา ศิริรังษี (1993) พบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับสูงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า การวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษาความแตกต่างทางระดับการศึกษาที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 10 ความแตกต่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จำแนกตามระดับการศึกษา

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F.	F sig
ระดับการศึกษา			2.829	.040**
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.91	1.24		
ปริญญาตรี	2.50	1.03		
ปริญญาโท	2.49	.98		
สูงกว่าปริญญาโท	3.65	.96		

** $p \leq .05$

ผลการวิจัยดังเสนอในตารางที่ 10 พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ($F = 2.829$) กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับ

ปริญญาโทจะมีค่าเฉลี่ยของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สูงกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .96)

ระดับการศึกษากับระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน

ระดับการศึกษาเป็นที่มาของความรู้และทักษะที่ใช้ในการบริหาร ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันอาจมีผลต่อการใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน จากตารางที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีการวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 3.92$, $F = 6.090$ และ $F = 2.32$ ตามลำดับ) กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทจะมีค่าเฉลี่ยของการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ ในส่วนของการควบคุม ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีมีการควบคุมสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ และในด้านการพยากรณ์ ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยของการพยากรณ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับอื่นๆ

ตารางที่ 11 ความแตกต่างของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F.	F sig
การวางแผน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.62	.78	3.92	.009***
	ปริญญาตรี	3.15	.81		
	ปริญญาโท	3.07	.72		
	สูงกว่าปริญญาโท	3.90	.72		
การควบคุม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.88	.75	6.090	.001****
	ปริญญาตรี	3.33	.71		
	ปริญญาโท	3.07	.69		
	สูงกว่าปริญญาโท	3.63	1.25		
การพยากรณ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.29	.96	2.342	.074**
	ปริญญาตรี	2.98	.85		
	ปริญญาโท	3.20	.85		
	สูงกว่าปริญญาโท	3.75	.96		

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq 0.5$, *** $p \leq 0.1$, **** $p \leq .001$

ระดับการศึกษากับคุณลักษณะทางการเมือง

การวิจัยนี้ให้ความสนใจศึกษาความแตกต่างของระดับการศึกษาและคุณลักษณะทางการเมือง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคุณลักษณะทางการเมืองจำแนกตามระดับการศึกษา เสนอในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ความแตกต่างของคุณลักษณะทางการเมืองจำแนกตามระดับการศึกษา

คุณลักษณะทางการเมือง	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F.	F sig
ตำแหน่งหน้าที่	ต่ำกว่าปริญญาตรี	38.17	9.24	.217	.884
	ปริญญาตรี	36.70	14.08		
	ปริญญาโท	35.97	18.73		
	สูงกว่าปริญญาโท	33.00	9.75		
ความรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี	25.57	11.07	1.832	.143
	ปริญญาตรี	26.34	11.05		
	ปริญญาโท	27.59	13.34		
	สูงกว่าปริญญาโท	38.00	8.37		
ทรัพยากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	24.30	8.55	6.622	.000****
	ปริญญาตรี	20.16	10.13		
	ปริญญาโท	12.83	8.93		
	สูงกว่าปริญญาโท	18.00	8.37		
การเจรจาต่อรอง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	7.78	5.24	2.662	.049**
	ปริญญาตรี	10.94	7.85		
	ปริญญาโท	14.07	11.47		
	สูงกว่าปริญญาโท	9.00	2.24		

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq 0.05$, *** $p \leq 0.01$, **** $p \leq 0.001$

จากตารางที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีทรัพยากรและการเจรจาต่อรองแตกต่างกัน ($F = 6.622$ และ $F = 2.662$ ตามลำดับ) กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจะมีความเห็นว่าทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ และผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีความเห็นว่า การเจรจาต่อรองเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองในด้านตำแหน่งหน้าที่และความรอบรู้ นั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ และความรอบรู้ไม่แตกต่างกัน ($F = .217$ และ $F = 1.832$ ตามลำดับ)

ระดับการศึกษากับความโน้มเอียงทางการเมือง

การวิจัยนี้ให้ความสนใจที่จะศึกษาความแตกต่างของระดับการศึกษากับความโน้มเอียงทางการเมือง ผลการวิจัยดังเสนอในตารางที่ 13 พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความโน้มเอียงทางการเมืองไม่แตกต่างกัน ($F = .194$) โดยผู้บริหารไม่ว่าจะมีการศึกษาในระดับใดจะมีความโน้มเอียงทางการเมืองในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความโน้มเอียงที่จะเล่นการเมืองในองค์กรนั้นไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของผู้บริหาร

ตารางที่ 13 ความแตกต่างของความโน้มเอียงทางการเมืองจำแนกตามระดับการศึกษา

ความโน้มเอียงทางการเมือง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F.	F sig
ระดับการศึกษา			1.584	.194
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.38	.47		
ปริญญาตรี	3.20	.44		
ปริญญาโท	3.32	.41		
สูงกว่าปริญญาโท	3.26	.45		

* $p \leq 0.1$

ความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การรวบรวมวรรณกรรมในบทที่ 2 แสดงให้เห็นถึงตัวแบบที่สำคัญที่อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้แก่ กระบวนการองค์กร และการเมืองระบบราชการ ตัวแบบกระบวนการองค์กรมีข้อสันนิษฐานว่า ระเบียบการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานซึ่งปฏิบัติกันเป็นประจำในองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และตัวแบบการเมืองระบบราชการเห็นว่าคุณลักษณะทางการเมืองของผู้ตัดสินใจมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

จากตัวแบบข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3 ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน (การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์) และคุณลักษณะทางการเมือง (ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทรัพยากร และการเจรจาต่อรอง) มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ในการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำตัวแปรควบคุมทางด้านคุณลักษณะประชากร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการรับรู้ ซึ่งได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง มาไว้ใน การทดสอบสหสัมพันธ์ใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis)

ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุนั้น ผู้วิเคราะห์จะต้องระวังไม่ให้เกิดปัญหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นไม่ให้อยู่ในระดับสูง ที่เรียกว่า ปัญหา Multicollinearity เนื่องจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการทดสอบค่าพารามิเตอร์ เนื่องจากสหสัมพันธ์ที่สูงระหว่างตัวแปรต้นอาจทำให้ค่าความแปรปรวน และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่สูงเกินจริง และอาจมีผลต่อทิศทางของพารามิเตอร์ (Mendenhall & Sincich, 1986) ซึ่งมีผลให้ค่าพารามิเตอร์ที่คำนวณได้ไม่น่าเชื่อถือ และไม่อาจตีความได้ การทดสอบหาค่า multicollinearity ทำได้โดยการหาสหสัมพันธ์ระหว่างระหว่างตัวแปรต้นทีละคู่ ตัวแปรคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงเกินกว่า .80 แสดงว่าเกิดปัญหา

multicollinearity (Berry & Feldman 1985) การทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นได้เสนอไว้ในตารางที่ 14

จากตารางที่ 14 ตัวแปรเพศ ระดับการศึกษา และระดับการบริหาร เป็นตัวแปรที่วัดมาในระดับนามมาตรา (Nominal Scale) และอันดับมาตรา (Ordinal Scale) ซึ่งไม่อาจนำมาใช้วิเคราะห์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุได้โดยตรงจึงต้องทำให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy variable) เสียก่อนโดยตัวแปรเพศ ใช้เพศหญิงเป็น baseline ในการนำตัวแปร dummy (เพศชาย = 1 เพศหญิง = 0) ส่วนตัวแปรระดับการศึกษาใช้การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเป็น baseline (การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี = 0) และระดับการบริหารใช้ผู้บริหารระดับ 10 เป็น baseline (ระดับ 10 = 0 ระดับ 11 = 1) ค่าของสหสัมพันธ์ของตัวแปรต้น แต่ละคู่ดังแสดงในตารางที่ 14 มีค่าน้อยกว่า .80 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัญหา multicollinearity ในระดับรุนแรงไม่ได้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์อยู่ในระดับสูง แต่ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่เป็นหลักในการวิจัย และมีความไม่เกิน .80 ผู้วิจัยจึงไม่ตัดตัวแปรกลุ่มนี้ออกจากการวิจัย

ตารางที่ 15 สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของประชากรศาสตร์ ความโน้มเอียงทางการเมือง ระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และคุณลักษณะทางการเมือง

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. เพศ	-														
2. ปริญญาตรี	-.131	-													
3. ปริญญาโท	-.022	-.645	-												
4. สูงกว่าปริญญาโท	.96	-.247	-.064	-											
5. ระดับการบริหาร	.099	-.070	-.136	.052	-										
6. ประสบการณ์	.212	-.112	-.173	-.255	.033	-									
7. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา	.197	-.113	-.093	-.023	.408	.265	-								
8. ความโน้มเอียงทางการเมือง	.029	-.144	.074	.008	.156	.279	.098	-							
9. ตำแหน่งหน้าที่	-.156	-.001	-.022	-.042	.079	-.006	-.015	.018	-						
10. ทรัพยากร	.043	.091	-.273	-.025	.119	.154	.124	-.025	.059	-					
11. การเจรจาต่อรอง	-.089	-.002	.155	.038	-.024	-.148	-.03	.084	-.256	-.179	-				
12. ความรอบรู้	.099	-.048	.032	.159	-.058	-.079	-.033	-.047	-.343	-.281	.001	-			
13. การวางแผน	.132	-.117	-.065	.134	.025	.140	.157	.274	-.081	.156	.080	.089	-		
14. การควบคุม	.068	-.061	-.158	.057	.059	.184	.164	.251	.036	.197	-.015	-.021	.791	-	
15. การพยากรณ์	-.002	-.147	.065	.124	.041	.056	.116	.274	.005	.122	.102	.076	.781	.740	-

ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า “คุณลักษณะทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยควบคุมตัวแปร คุณลักษณะประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร ประสบการณ์ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตัวแปรเพศ ระดับการศึกษาและระดับการบริหาร เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy variables) นอกจากนี้ยังควบคุมตัวแปรการรับรู้ ซึ่งได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมืองในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

ผลการวิจัยเสนอในตารางที่ 15 พบว่า ในบรรดาตัวแปรคุณลักษณะทางการเมือง มีตัวแปรทรัพยากรเพียงตัวเดียวที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนตัวแปรที่เหลือ 3 ตัว ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ และการเจรจาต่อรองไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในด้านตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การพยากรณ์ และการควบคุมไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในบรรดาตัวแปรควบคุม มีเพียงความโน้มเอียงทางการเมืองที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนตัวแปรอื่นๆ อีก 7 ตัว ซึ่งได้แก่ เพศ การศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท ระดับการบริหาร ประสบการณ์ และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ตัวแปรต้นทั้ง 15 ตัว สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 38.4

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงองค์กรโทรศัพท์
แห่งประเทศไทย

ตัวแปร	b	SEB	Beta	t	Sig t
ค่าคงที่	-.243	.855		-.284	.777
เพศ	-.0747	.160	-.031	-.467	.641
ปริญญาตรี	-.110	.248	-.048	-.441	.660
ปริญญาโท	-.0284	.326	-.010	-.087	.931
สูงกว่าปริญญาโท	.035	.509	.048	.600	.550
ระดับการบริหาร	.289	.256	.083	1.132	.259
ประสบการณ์	-.0247	.018	-.110	-1.365	.174
จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา	-.0011	.000	.045	.597	.552
ความนิยมเชิงทางการเมือง	.303	.166	.126	1.828	.069*
ตำแหน่งหน้าที่	.0018	.005	.026	.370	.711
ความรู้	.0041	.007	.045	.641	.523
ทรัพยากร	.0177	.007	.177	2.466	.015**
การเจรจาต่อรอง	-.0002	.009	-.002	-.031	.975
การวางแผน	.528	.161	.408	3.286	.001***
การควบคุม	-.0738	.169	.051	.436	.663
การพยากรณ์	.0674	.134	.056	.054	.615
R ²	0.384				
Adjusted R ²	0.327				
F	6.703				
Sig of F	.000***				

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq .05$, *** $p \leq 0.01$

จากผลการวิจัยข้างต้น พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ทั้ง 7 ตัว ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้วิจัยตัดสินใจคัดตัวแปรทั้ง 7 ตัวออกจากการวิเคราะห์ เนื่องจากการใส่ตัวแปรทั้ง 7 เข้าไปในสมการถดถอยพหุอาจก่อให้เกิดปัญหา Specification error ซึ่งเกิดจากการที่ตัวแปรที่ใส่เข้าไปในแบบจำลอง (model) เป็นตัวแปรที่ไม่สมควรอยู่ในแบบจำลอง หรือตัวแปรที่ควรอยู่ในแบบจำลองนั้นไม่ได้อยู่ในแบบจำลอง หรืออาจเกิดขึ้นทั้ง 2 กรณีรวมกัน การใส่ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปในสมการถดถอย อาจก่อให้เกิดผลต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ (parameter estimates) โดยค่าประมาณของพารามิเตอร์นั้นอาจไม่น่าเชื่อถือ และอาจมีผลต่อทิศทางของค่าประมาณของพารามิเตอร์ได้ (Berry & Feldman, 1984) ผลการวิเคราะห์หลังจากคัดตัวแปรควบคุม 7 ตัวแปรออกจากสมการถดถอยแสดงในตารางที่ 16

ผลการวิจัยหลังจากคัดตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมออกจากสมการถดถอยตามตารางที่ 16 พบว่า ตัวแปรทุกตัวที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในตารางที่ 16 นั้นยังคงมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นเดิม และทิศทางของความสัมพันธ์ไม่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ความโน้มเอียงทางการเมืองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานนั้น ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะทางการเมือง ผลการวิจัยพบว่า มีเพียงตัวแปรทรัพยากรที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และตัวแปรต้นทั้ง 8 ตัว สามารถอธิบายการผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 36.3 ซึ่งลดลงจากเดิมเพียงเล็กน้อย (โปรดดูตารางที่ 15 และ 16)

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลังจากตัดตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์

ตัวแปร	b	SEB	Beta	t	Sig t
ค่าคงที่	-1.114	.602		-1.850	.066
ความโน้มเอียงทางการเมือง	.275	.147	.115	1.875	.062*
ตำแหน่งหน้าที่	.0032	.005	.045	.682	.496
ความรอบรู้	.0049	.006	.055	.825	.411
ทรัพยากร	.0163	.007	.161	2.518	.013**
การเจรจาต่อรอง	.0027	.008	.021	.337	.737
การวางแผน	.521	.143	.402	3.636	.000***
การควบคุม	.0533	.142	.038	.374	.709
การพยากรณ์	.123	.121	.101	1.012	.313
R ²	0.363				
Adjusted R ²	0.336				
F	13.277				
Sig of F	.003***				

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq .05$, *** $p \leq .01$

อำนาจในการอธิบายของตัวแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งกลุ่มตัวแปรต้นที่สนใจศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มคือ คุณลักษณะทางการเมือง และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน โดยมีตัวแปรควบคุมคือ คุณลักษณะประชากรศาสตร์ และการรับรู้ซึ่งได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะวิเคราะห์ว่าตัวแปรแต่ละกลุ่ม สามารถอธิบายการผันแปรทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้มากน้อยเพียงใด โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) โดยผู้วิจัยสร้างแบบจำลอง จากแนวคิดที่ว่าผู้ตัดสินใจจะต้องมีคุณลักษณะประชากรศาสตร์ และการรับรู้เป็นคุณลักษณะเบื้องต้นของผู้ตัดสินใจอยู่แล้ว โดยให้เป็นตัวแปรในสมการถดถอยในขั้นตอนแรก ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ทั้ง 7 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ความโน้มเอียงทางการเมืองมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การตัดสินใจกลยุทธ์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศ การศึกษา ระดับของผู้

บริหาร ประสิทธิภาพในการทำงาน หรือจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่ ความโน้มเอียงทางการเมืองของผู้ตัดสินใจจะมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นั่นคือ ถ้าผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะ “เล่น” การเมืองในองค์กรมากขึ้น ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์และการรับรู้ด้านความโน้มเอียงทางการเมืองสามารถอธิบายการผันแปรของการตัดสินใจได้ร้อยละ 13.3

ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นที่ 2 ผู้วิจัยได้สร้างสมการถดถอยโดยมีคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ความโน้มเอียงทางการเมืองและคุณลักษณะทางการเมืองเป็นตัวแปรต้น ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความโน้มเอียงทางการเมืองยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ขั้นตอนแรก ตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ทรัพยากร ภาระหน้าที่ ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ และการเจรจาต่อรองไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยคุณลักษณะประชากรศาสตร์ทั้ง 7 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ถดถอยในขั้นตอนแรก และตัวแปรต้นทั้ง 12 ตัว สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 18.1

ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้สร้างสมการถดถอยโดยให้ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ความโน้มเอียงทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเป็นตัวแปรต้น ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นในขั้นตอนแรกและขั้นตอนสอง ตัวแปรความโน้มเอียงทางการเมืองยังคงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดังเช่นที่พบในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นในขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สอง แต่ระดับนัยสำคัญทางสถิติลดลงเป็นลำดับจากขั้นตอนแรก ($t = 3.618$) ขั้นตอนสอง ($t = 3.182$) และขั้นตอนที่ 3 ($t = 1.971$) ตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติทำเป็นมาตรฐานที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผน ส่วนตัวแปรการควบคุมและการพยากรณ์นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ตัวแปรต้นทั้ง 11 ตัวแปรสามารถอธิบายการผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 38.3

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	ขั้นตอนแรก		ขั้นตอนสอง		ขั้นตอนสาม	
	b	t	b	t	b	t
ค่าคงที่	1.268	1.564	.491	.517	-.0087	-0.12
เพศ	.104	.583	-.0622	-.344	.0444	.289
ปริญญาตรี	-.335	-1.173	-.267	-.949	-.149	-.607
ปริญญาโท	-.454	-1.284	-.112	-0.38	-.253	-.808
สูงกว่าปริญญาโท	.521	.890	.613	1.069	.189	.375
ระดับการบริหาร	.276	.940	.175	.604	3.79	1.505
ประสบการณ์	-.0222	-1.088	-.0199	-.967	-.0242	-1.389
จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	.0002	1.042	-.0002	1.192	.00007	.395
ความโน้มเอียงทางการเมือง	.655	3.618***	.585	3.182***	.315	1.971**
ตำแหน่งหน้าที่			.0014	.248		
ความรู้			0.113	1.555		
ทรัพยากร			.0283	3.547***		
การเจรจาต่อรอง			.0067	.683		
การวางแผน					.534	3.420***
การควบคุม					.0825	.497
การพยากรณ์					.116	.888
R ²	.133		.181		.383	
Adjusted R ²	.094		.121		.344	
F	3.385		3.025		9.759	
Sig of F	.001***		.001***		.000***	

* $p \leq .01$, ** $p \leq .05$, *** $p \leq 0.01$

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นในตารางที่ 15 และการวิเคราะห์ถดถอยในตารางที่ 17 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ และการรับรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรซึ่งผู้บริหารมีอยู่แล้วและเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลสามารถอธิบายความผันแปรทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้เพียงร้อยละ 13.3 แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจ ผู้บริหารอาจใช้คุณลักษณะทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องในการทำ การตัดสินใจ จึงทำให้สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรต้นได้ร้อยละ 18.1 แต่อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะทางการเมืองยังมีอำนาจอธิบายการผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้น้อยกว่าระเบียบ วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ความโน้มเอียงทางการเมือง และ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรต้นได้ร้อยละ 38.3 แต่เมื่อ รวมเอาตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะประชากรศาสตร์ ความโน้มเอียงทางการเมือง ระเบียบ วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน และคุณลักษณะทางการเมืองเข้ามาเป็นตัวแปรต้นในสมการถดถอย ตัวแปรทั้ง 4 ด้านสามารถอธิบายความผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 38.4 (โปรดดูตารางที่ 15) เมื่อเปรียบเทียบสมการถดถอยที่รวมตัวแปร 4 ด้านนี้ไว้ (ตารางที่ 15) กับการวิเคราะห์ถดถอยใน ตารางที่ 17 ผลการวิจัย พบว่า ทรัพยากรจะมีระดับสำคัญลดต่ำลงจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ผล การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าระเบียบปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่า คุณลักษณะทางการเมือง และความโน้มเอียงทางการเมือง หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้ตัดสินใจจะใช้ ทรัพยากรและความโน้มเอียงที่จะเล่นการเมืองได้ก็ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ เป็นมาตรฐานซึ่งองค์กรกำหนดไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schwenk ที่ว่าผู้นำอาจมี ผลต่อทิศทางในการตัดสินใจ แต่อิทธิพลนี้มีอยู่จำกัด และต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบขององค์กร (Schwenk, 1988)

จากผลการวิจัยในตารางที่ 17 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งเป็นตัวแปร ควบคุมไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้น ทั้ง 3 ขั้นตอน ผู้ วิจัยจึงตัดสินใจตัดตัวแปรคุณลักษณะประชากรออกจากการวิเคราะห์ ผลการวิจัยหลังจากตัดตัวแปร คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ออกจากสมการถดถอยได้เสนอไว้ในตารางที่ 18

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลังจากคัดตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์

ตัวแปร	ขั้นตอนแรก		ขั้นตอนสอง		ขั้นตอนสาม	
	b	T	b	t	b	t
ค่าคงที่	.488	.928	-.467	-.694	-.753	-1.598
ความโน้มเอียงทางการเมือง	.644	3.999***	.613	3.771***	.260	1.850*
ตำแหน่งหน้าที่			.0030	.551		
ความรู้			.0121	1.772*		
ทรัพยากร			.0278	3.793***		
การเจรจาต่อรอง			.0088	.960		
การวางแผน					.508	3.689***
การควบคุม					.121	.882
การพยากรณ์					1.49	1.272
R ²	.073		.131		.362	
Adjusted R ²	.069		.108		.342	
F	18.992		57.73		28.228	
Sig. of F	.000***		.000***		.000***	

* $p \leq 0.1$, ** $p \leq 0.05$, *** $p \leq 0.01$

ผลการวิเคราะห์ที่มีผลได้มาจากการถดถอยเชิงชั้นประชากรออกจากสมการถดถอย พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในตารางที่ 17 ยังคงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดิมไม่เปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นในขั้นตอนแรก ผลการวิเคราะห์พบว่า ความโน้มเอียงทางการเมือง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เมื่อเพิ่มตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองเข้าไปในสมการถดถอยโดยการวิเคราะห์ขั้นที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ความโน้มเอียงทางการเมืองยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวแปรคุณลักษณะทางการเมือง คือ ทรัพยากร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกับที่พบในตารางที่ 17 แต่ตัวแปรความรู้ มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.1 ซึ่งไม่พบความสัมพันธ์นี้ในตารางที่ 17 ในขั้นตอนสาม ผลการวิเคราะห์ยังคงพบรูปแบบของความสัมพันธ์เช่นเดียวกับตารางที่ 17 ความโน้มเอียงทางการเมืองยังมีความสัมพันธ์กับ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ระดับนัยสำคัญทางสถิติลดลง ในส่วนของตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติ มีเพียงการวางแผนที่มีความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการอธิบายการผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ความโน้มเอียงทางการเมืองเพียงตัวแปรเดียวสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 7.3 เมื่อเพิ่มตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองเข้าไป ตัวแปรต้นทั้ง 2 กลุ่มสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 13.1 ส่วนตัวแปรความโน้มเอียงทางการเมืองและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 36.2 เมื่อเปรียบเทียบกับ ตารางที่ 16 พบว่า ตัวแปร ความโน้มเอียงทางการเมือง คุณลักษณะทางการเมือง และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน อธิบายการผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 36.3 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแบบที่ผสมผสานกันระหว่างการรับรู้ด้านความโน้มเอียงทางการเมือง การเมืองระบบราชการและกระบวนการองค์การสามารถใช้อธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียว

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานโดยส่วนใหญ่ พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารระดับ 11 มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากผู้บริหารระดับ 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารแตกต่างกันมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน ในส่วนของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางการเมือง และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ผลการวิจัยพบว่า ทฤษฎีและการวางแผนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการเจริญเติบโตและความสำเร็จขององค์กร Allison (1971) ได้ใช้ตัวแบบ 3 ตัวแบบในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลถูกนักวิชาการคัดค้านว่าไม่สามารถอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมนุษย์นั้นมีข้อจำกัดในการค้นหาข้อมูล และมักตัดสินใจโดยเลือกทางเพื่อเลือกที่ทำให้ตนพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ ตัวแบบผู้ตัดสินใจที่มีเหตุผลยังละเลยที่จะศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านทัศนคติหรือการรับรู้ที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Robbins, 1991)

การวิจัยนี้ได้พัฒนารอบแนวคิดในการศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มาจากตัวแบบอีก 2 ตัวแบบที่ศึกษาโดย Allison (1971) ตัวแบบกระบวนการองค์กรมองว่า ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ตัวแบบการเมืองระบบราชการเห็นว่า คุณลักษณะทางการเมืองซึ่งได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ ทักษะในการเจรจาต่อรอง และทรัพยากรของผู้ตัดสินใจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยควบคุมตัวแปรคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร ประสบการณ์และจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และควบคุมตัวแปรการรับรู้ ซึ่งได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารแตกต่างกันมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะทางการเมือง และระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมติฐานตั้งไว้ และผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับ 10 มีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากผู้บริหารระดับ 11 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 โดยผู้บริหารระดับ 10 มีระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต่ำกว่าผู้บริหารระดับ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ตัวแปรคุณลักษณะทางการเมืองที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ ทรัพยากร ส่วนตัวแปร ตำแหน่งหน้าที่ ความรอบรู้ และทักษะการเจรจาต่อรองไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
4. ตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผน ในขณะที่ตัวแปร การควบคุม และการพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
5. ตัวแปรการรับรู้ ได้แก่ ความโน้มเอียงทางการเมือง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ตัวแปรคุณลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการบริหาร ประสบการณ์ และจำนวนผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า แบบจำลองที่ผสมผสานตัวแบบกระบวนการองค์การ ตัวแบบการเมืองระบบราชการและความโน้มเอียงทางการเมือง สามารถอธิบายความผันแปรของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ดีกว่าตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียว

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจที่ควรอภิปรายผลต่อไป ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โทรศัพท์ เห็นว่า ตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นรายข้อแล้ว พบว่าผู้บริหารระดับสูงคิดว่าตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในลักษณะที่เป็นกระบวนการปฏิบัติงานภายใน

องค์การอยู่ในระดับปานกลาง เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดระบบ และปรับปรุงการวางแผนและการควบคุมในองค์การ การจัดทำงบประมาณลงทุน การเลือกทรัพยากรวัตถุดิบ การพัฒนาระบบฝึกอบรม และการจัดสรรทรัพยากร ในขณะที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับน้อย เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ การเลือกตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย การเลือกช่องทางจัดจำหน่าย และการเลือกแหล่งที่มาของเงินลงทุน ลักษณะเหล่านี้อาจสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะขององค์การของรัฐที่มีการผูกขาดการให้บริการ (วรเดช จันทรศร, 2540) ทำให้ผู้บริหารของรัฐไม่เห็นความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ และไม่เห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก จึงอาจเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารสนใจที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์การเป็นหลัก และไม่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ทางการตลาด นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารของรัฐต้องบริหารงานภายใต้กฎระเบียบต่างๆ มากมาย และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ปรัชญา เวสารัชช, 2539) อาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โทรศัพท์ฯ ยึดกฎระเบียบในการจัดทำงบประมาณการลงทุน ทำให้ขาดความสนใจที่จะเลือกแหล่งที่มีของเงินลงทุน เพราะอาจถูกกำหนดโดยกฎระเบียบที่มีอยู่ จึงอาจทำให้ขาดความสนใจในเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการใหม่ๆ ได้ (โปรดดูตารางที่ 3)

2. ในส่วนของระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการวางแผน การควบคุม และการพยากรณ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยของการควบคุมสูงกว่าการวางแผนและการพยากรณ์ โดยการพยากรณ์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ในส่วนของการควบคุมเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการทำงานประมาณเพื่อควบคุมต้นทุนและการปฏิบัติในหน่วยงานและการประเมินผลของพนักงานอย่างเป็นระเบียบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในส่วนของการวางแผน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ากำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 4 ข้อแล้วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิจัยที่พบสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการควบคุมซึ่งหน่วยงานของรัฐใช้เป็นระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบควบคุมเพื่อการควบคุมมากกว่าการใช้กลไกอย่างอื่น (วรเดช จันทรศร, 2540) การวางแผนที่มักเกี่ยวข้องกับ การวัดผลสำเร็จขององค์การเป็นการตรวจสอบเพื่อการควบคุมมากกว่าจะสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือลูกค้า ดังจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยของการวางแผนที่มีน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่นๆ คือ การศึกษาที่เป็นระบบเกี่ยวกับบรรณนิยมหรือความชื่นชอบของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมของหน่วยงาน ในส่วนของการพยากรณ์เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีการใช้การประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับข้ออื่น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพยากรณ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับยอดขาย หรือกำไร หรือขนาด และลักษณะของตลาด ผลการวิจัยนี้

สะท้อนให้เห็นการใช้ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานซึ่งไม่ให้ความสนใจต่อลูกค้าและสภาพแวดล้อมเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะมาจากการผูกขาดการให้บริการมาเป็นเวลากว่า 40 ปีขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การผูกขาดการให้บริการและการขาดความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีอาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์ใช้การพยากรณ์อยู่ในระดับต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การควบคุมและการวางแผน (โปรดดูตารางที่ 4)

3. ในด้านความโน้มเอียงทางการเมือง ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการเมืองที่ชอบธรรม (legitimate) ที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไปในระดับสูง พฤติกรรมเหล่านี้อาจถือเป็นมารยาทสังคมและสะท้อนให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมไทยที่มักหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกับผู้อื่น เช่น การทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูด การเข้ากั๊บกั๊น การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการประนีประนอม การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีแนวโน้มเช่นนี้ อาจเป็นเพราะค่านิยมและวัฒนธรรมของคนไทยมีรากฐานมาจากความเชื่อทางพุทธศาสนา คณะกรรมการสาขาปรัชญา สภาวิจัยแห่งชาติระบุว่า คนไทยได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนาโดยเห็นได้จากลักษณะนิสัย 20 ประการของคนไทย ได้แก่ ชอบสงบ ชอบสนุก รักเอกราช เชื้อกรรม รู้จักให้อภัย โอบอ้อมอารี รักครอบครัว เมตตากรุณา มีความรู้สึกอดทน อ่อนน้อมถ่อมตน มีความกตัญญูกตเวที เคารพพระมหากษัตริย์ ขอมรับคนที่มีความเชื่อต่างกับตน ให้ความเคารพผู้มีอาวุโส ขอมตามผู้มีอำนาจ ใจคอกว้างขวาง รู้จักโอนอ่อนผ่อนตาม ไม่กระตือรือร้น ไม่ยอมให้ใครดูหมิ่น (พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว และ สายทิพย์ สุคติพันธ์, 2526: 100-101) ส่วนแนวโน้มทางการเมืองในด้านพฤติกรรมการเมืองที่ไม่ชอบธรรม (illegitimate) นั้น ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนี้อยู่ในระดับน้อย (โปรดดูตารางที่ 6)

4. ในด้านระดับการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับ 10 มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากผู้บริหารระดับ 11 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 โดยผู้บริหารระดับ 11 มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สูงกว่าผู้บริหารระดับ 10 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hitt and Tyler (1991) และรังสิมา ศิริรังษี (1993) การที่ผู้บริหารระดับสูงมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สูงกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรและอำนาจหน้าที่ และอาจควบคุมข่าวสารข้อมูลในการตัดสินใจได้มากกว่าผู้บริหารที่อยู่ระดับต่ำกว่า การที่ผู้บริหารมีฐานอำนาจที่เข้มแข็งจะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ (โปรดดูตารางที่ 7) นอกจากนี้ผลการวิจัยดังเสนอในตารางที่ 8 ยังสนับสนุนแนวคิดนี้ โดยผู้บริหารระดับ 11 มีทรัพยากรแตกต่างจากผู้บริหารระดับ 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารระดับ 11 มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมทางการเมืองสูงกว่าผู้บริหารระดับ 10 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเมืองในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับ การแสวงหา การจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรองค์การที่มีอยู่จำกัด (Pfeffer, 1981; สร้อยตระกูล อรรถ-

มานะ, 2541) ผู้บริหารระดับสูงที่มีทรัพยากรองค์การมากจึงมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมการเมืองมากกว่าผู้บริหารที่มีทรัพยากรน้อยกว่า

5. ในด้านระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน การควบคุม การพยากรณ์ ทรัพยากรและการเจรจาต่อรอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาโท จะมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและการพยากรณ์ สูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยของการควบคุมและทรัพยากรสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับอื่น ส่วนผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จะมีทักษะการเจรจาสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ (โปรดดูตารางที่ 10, 11, 12) การที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าปริญญาโทมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการพยากรณ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ อาจเป็นเพราะผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจที่มีการศึกษาสูง จะมีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ จึงทำให้ผู้บริหารเหล่านี้มีความเชื่อมั่นในความรู้เฉพาะทางของตนเอง จึงเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการพยากรณ์ สูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ ส่วนผู้บริหารที่มีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรีมักจะอาศัยวิธีการควบคุม ซึ่งองค์การกำหนดไว้เป็นระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน แน่นนอน ในการปฏิบัติงานในองค์การมากกว่าที่จะใช้วิธีการอื่น ๆ

6. ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน คุณลักษณะทางการเมือง และความโน้มเอียงทางการเมือง กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัย พบว่า การวางแผน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การที่การวางแผนมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาจมาจากลักษณะของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการกระทำในอนาคต ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับการวิจัยการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารธุรกิจเอกชน ในเมือง Denton มลรัฐ Texas ประเทศสหรัฐอเมริกา ของรังสิมา ศิริรังษี (1993) ที่พบว่า การพยากรณ์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากที่สุด การที่การวางแผนมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในงานวิจัยนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะขององค์การโทรศัพท์ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน การวางแผนเป็นวิธีการที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องที่ผู้บริหารใช้เพื่อหาวิธีการปฏิบัติในอนาคต ในขณะที่การควบคุมเป็นกระบวนการ ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อรักษาสภาพเดิม (status quo) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การในอนาคต ซึ่งไม่อาจใช้วิธีการควบคุมมากำหนดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้ การที่การพยากรณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาจมาจากการที่ผู้บริหารภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทยยังไม่มี ความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ๆ (ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และคณะ, 2539) และผู้บริหารยังคุ้นเคยกับการผูกขาดการให้บริการสาธารณะ (ปรัชญา เวารัชช, 2539) จึงอาจทำให้ผู้

บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่ให้ความสนใจกับวิธีการพยากรณ์ในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และไม่ได้นำการพยากรณ์มาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในด้านคุณลักษณะทางการเมือง ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ French and Raven (1960) ในเรื่องฐานอำนาจ ที่กล่าวว่าทรัพยากรเป็นแหล่งที่มาชนิดหนึ่งของอำนาจ หากผู้บริหารระดับสูงมีทรัพยากรผู้บริหารจะเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ไม่ว่าผู้บริหารนั้นจะมีตำแหน่งอะไรหรือมีทักษะการเจรจาต่อรองในระดับใด ผลการวิจัยยังพบว่า ความรอบรู้ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์ทดถอยในตารางที่ 18 กลับไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อมีตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานรวมอยู่ในการวิเคราะห์ทดถอยในตารางที่ 16 ผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระเบียบปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่จะเป็นกรอบจำกัดอิทธิพลของความรอบรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Schwenk, 1987) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารภาครัฐที่มักจะปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ความโน้มเอียงทางการเมืองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) ที่ว่า พฤติกรรมทางการเมืองสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลที่บุคคลมีต่อการตัดสินใจเพื่อแสวงหาหรือรักษาผลประโยชน์ของคนและองค์การ แต่เมื่อตัวแปรระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานรวมอยู่ในการวิเคราะห์ทดถอย (โปรดดูตารางที่ 16 และ 18) ความสัมพันธ์ระหว่างความโน้มเอียงทางการเมืองกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีลักษณะลดลง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระเบียบวิธีการปฏิบัติขององค์การที่จำกัดขอบข่ายและอิทธิพลของกิจกรรมทางการเมืองที่ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้ในองค์การ ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะจำกัดขอบข่ายของอิทธิพลทางการเมืองของผู้บริหารและคุณลักษณะทางการเมืองที่ผู้บริหารอาจมีต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติในองค์การรัฐวิสาหกิจและการทำวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในระดับน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าการเลือกตลาดเป้าหมาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และการ

กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ขณะนี้องค์การโทรศัพท์ฯอยู่ในระหว่างการดำเนินการเพื่อการแปรรูป องค์การ และประเทศไทยต้องเปิดเสรีทางคมนาคมตามข้อตกลงการค้าบริการเสรีที่ทำได้ตามสนธิสัญญาแอดด์ การเปิดเสรีทางโทรคมนาคมทำให้องค์การ โทรศัพท์ฯต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันจากคู่แข่งทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่องค์การจะอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองสิ่งแวดลอมที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากน้อยเพียงใด (Robbins, 1991) ถ้าองค์การ โทรศัพท์ฯต้องการตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดลอมภายนอก จึงควรสนใจที่จะจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการตลาดครบวงจร ตั้งแต่การเลือกกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย การเลือกพัฒนาบริการที่เหมาะสมกับลูกค้า ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โทรศัพท์ฯมีการวางแผนและการควบคุมสูงกว่าการพยากรณ์ การวางแผนและการควบคุมเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในองค์การ โดยการวางแผนเป็นการกำหนดแผนการดำเนินการในอนาคต และการควบคุมเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนจะต้องมีการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้นการควบคุมจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Robbins, 1991) การควบคุมที่มีอยู่ในองค์การ โทรศัพท์ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการควบคุมเพื่อการควบคุมในด้านการปฏิบัติงานภายในองค์การการควบคุมที่ใช้สำหรับการแก้ไขในอนาคตมีอยู่บ้าง เช่น การควบคุมงบประมาณและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การ โทรศัพท์ควรจัดให้มีการควบคุมอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (preliminary control) เช่น การควบคุมปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบ และทรัพยากรบุคคลและการเงินให้ตรงกับความต้องการขององค์การ ในเวลาที่ต้องการ มีจำนวนและคุณภาพตรงตามที่ต้องการ และต้องมีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน (concurrent control) เพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ และควรมีการควบคุมเพื่อการป้อนกลับ (feedback control) ซึ่งเน้นผลลัพธ์และผลผลิตขององค์การ เพื่อแก้ไขการจัดหาทรัพยากรหรือกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป นอกจากนี้ ในส่วนของการพยากรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้การพยากรณ์ในระดับน้อย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โทรศัพท์ฯและองค์การภาครัฐที่ให้บริการสาธารณะควรให้ความสนใจเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการพยากรณ์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพยากรณ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับยอดขายและลักษณะของลูกค้า เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดและการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าต่อไป

3. ในปัจจุบัน องค์การโทรศัพท์ฯ กำลังปรับการดำเนินงานให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจของรัฐบาล ผู้วิจัยขอเสนอแนะขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

องค์การโทรศัพท์ฯ มีความต้องการผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้และทักษะทางด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจโทรคมนาคมในยุคโลกาภิวัตน์ ในระยะเร่งด่วนที่อาจจะพัฒนาบุคลากรภายในไม่ทันต่อความต้องการขององค์การ องค์การโทรศัพท์ฯ อาจใช้นโยบายสรรหาบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์บริหารองค์การธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารมืออาชีพจากแหล่งภายนอก ซึ่งอาจทำในรูปของการจ้างงานโดยมีสัญญาจ้างที่ระยะเวลาที่ชัดเจน ในขณะที่ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์ฯ จะได้เรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองจากผู้บริหารมืออาชีพ เมื่อสัญญาการจ้างสิ้นสุดลง ผู้บริหารจะมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ องค์การโทรศัพท์ฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ในด้านการบริหารธุรกิจ และมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความรอบรู้ในนวัตกรรมใหม่ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและสถานะการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยอาจใช้วิธีการฝึกอบรม และในกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาผู้บริหารที่มีความรู้ทางด้านธุรกิจซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การภายใต้สถานะการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคตได้

4. ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐและเอกชน เพื่อศึกษาความแตกต่างของตัวแบบและอำนาจในการอธิบายของตัวแบบต่างๆ ในองค์การที่มีเป้าหมาย ลักษณะการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

5. ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมถึงหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายๆ องค์การ เพื่อหาข้อสรุปทั่วไป (generalization) ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจไทย

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- ดิน ปรัชญพฤทธิและคณะ. (2540). *โครงการศึกษาการจัดระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2539). *ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต: ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้วและสายทิพย์ สุกดิพันธ์. (2526). *การเมืองของเด็ก*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2540). *การพัฒนาระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ ไทย.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Allen, R. W., Dan, L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its characteristics of its actors. *California Management Review*, 22: 77-83.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston: Little, Brown.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic*

Management Journal, 8: 501-515.

Barnard, C. I. (1938). *Functions of the executives*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Berry, W. D., & Feldman, S. (1984). *Multiple regression in practice*. CA: Sage.

Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.

Calingo, L. (1997). *Strategic management in the Asian context*. Singapore: John Wiley & Sons.

Calori, R., Johnson, G., & Sarin, P. (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15: 437-457.

Campbell, R. M. (1966). A methodological study of the utilization of experts in Business forecasting. Unpublished Ph. D. diss., University of California at Los Angeles.

Chaffee, E. (1983). *Rational decision making in higher education*. Boulder: National Center of Higher Education Management System.

Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10: 89-98.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22.

Christensen, C., Andrews, K., Bower, J., Hammermesh, K., & Porter, M. (1982). *Business policy*. Homewood, IL: Irwin.

Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage-can model of organization

- choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Cosier, R., Schwenk, C. R., & Dalton, D. (1992). Managerial decision making in Japan, the U.S., and Hong Kong. *The International Journal of Conflict Management*, 3:151-160.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies*, 30: 587-610.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39: 368-396.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. J., & Ivancevich, J. M. (1987). *Fundamentals of management*. (6th ed.). Plano, TX: Business Publications.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- Fahey, L. (1981). On strategic management decision process. *Strategic Management Journal*, 2: 43-60.
- Ferris, G. R., Brand, J. F., Brand, S., Rowland, K. M., Gilmore, D. C., Kaemer, K. M., & Burton, C. A. (1993). Politics and control in organization. In Lawler, E. J., Markovsky, B., Heimer, K., & O'Brien, J (Eds), *Advances in group processes*. (pp. 83-111). Greenwich: JAI Press.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman.
- French, J. R., & Raven, B. (1966). The bases of social power. In D. Cartwright & A. F.

- Zander (Eds.), *Group dynamics*. (pp. 607-623). IL: Row, Paterson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations*. Boston, MA: Irwin.
- Gortner H. F., Mahler, J., & Nicholson, J. B. (1987). *Organization theory: A public perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Handy, C. (1978). *Gods of management*. London: Business Book.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-352.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., & Park, D. (1997). Understanding the differences in Korean and U.S. executives' strategic orientations. *Strategic Management Journal*, 18: 159-167.
- Hoffman, R. C. (1987). Political versus rational sources of decision power among country clusters. *Journal of International Business Studies*, 18: 1-14.
- Jemison, D. (1981). Organization versus environmental sources of influence in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 2: 77-89.
- Jemison, D. (1984). The importance of boundary spanning roles in strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 21: 131-152.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1984). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice-Hall.

- Jones, R. E., Jacobs, L. W., & Spijker, W. (1992). Strategic decision processes in international firms. *Management International Review*, 32: 219-236.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic.
- Khandawalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Kingsley, G. A., & Reed, P. N. (1991). Decision process models and organizational context: Level and sector make a difference. *Public Productivity Review*, 14: 397-413.
- Lasswell, H. D. (1936). *Politics: Who gets what, when, how*. New York: McGraw-Hill.
- Lindblom, C. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19: 79-88.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- March, J. G., and Simon, H. A., (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mazzolini, R. (1979). *Government controlled enterprises: International strategic and policy decisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Mendenhall, W., & Sincich, T. (1986). *A second course in business statistics: Regression analysis*. San Francisco, CA: Dellen.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16: 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-949.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 2: 246-275.
- Murray, M. (1986). *Decision: A comparative critique*. New York: Longman.
- Neustadt, R. E. (1960). *Presidential power*. New York: John Wiley & Son.
- Nutt, P. C. (1990). Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles. *Journal of Management Studies*, 27: 173-194.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19: 115-147.
- Pennings, J. H. (1986). The nature of strategic decision making. In J. H. Pennings (Ed.), *Decision making: An organizational behavior approach*. (pp. 201-241). New York: Markus Weiner.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, MA: Pitman.
- Prachyapruit, T. (1982). *Administrative practices and development orientedness of civil servants in six public organizations in Thailand*. Doctoral dissertation, University of Kansas.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incremental*. Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and*

applications (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rogers, D. C. (1973). *Corporate strategy and long range planning*. Ann Arbor, MI: The Landis Press.

Ross, S. (1976). Complexity and the presidency. In R. Axelrod (Ed.), *The structure of decision: Cognitive maps of political elites*. (pp. 96-112). NJ: Princeton University Press.

Schilit, W. K. (1990). A comparative analysis of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 27: 435-461.

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5: 111-128.

Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11: 298-310.

Schwenk, C. R. (1988). *The essence of strategic decision making*. Lexington, MA: Lexington Books.

Schwenk, C. R. (1989). Linking cognitive, organizational, and political factors in explaining strategic change. *Journal of Management Studies*. 26: 177-187.

Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21: 471-493.

Shoemaker, P. J. (1993). Strategic decisions in organizations: Rational and behavioral Views. *Journal of Management Studies*, 30: 107-129.

Shrivastava, P., & Grant, J. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6: 97-113.

Shrivastava, P., & Nachman, S. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10: 51-66.

Shukla, R., & Liefer, R. (1979). Bases of power in organizational decision-making.

Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences, New Orleans.

Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Sirirangsi, R. (1993). *Strategic decisions: A case study of managers from selected companies in the Denton area*. Unpublished master's thesis, Texas Woman's University, Denton, TX.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.

Winterfeldt, D. V., & Edwards, W. (1986). *Decision analysis and behavior research*. London: Cambridge University Press.

แบบสอบถาม

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดวงกลมหัวข้อที่ตรงกับคำตอบของท่านหรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. เพศ

ก. ชาย

ข. หญิง

2. ระดับการศึกษา

ก. ต่ำกว่าปริญญาตรี

ข. ปริญญาตรี

ค. ปริญญาโทขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

ก. ผู้บริหารระดับ 10

ข. ผู้บริหารระดับ 11

ค. ผู้บริหารระดับ 12

4. อายุ ปี

5. จำนวนพนักงานที่อยู่ในการดูแล..... คน

6. ประสบการณ์ในการทำงานปี

ส่วนที่ 2 การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่มีผลต่อความสำเร็จและทิศทางขององค์การในอนาคต

โปรดพิจารณาว่าท่านมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์การของท่านในประเด็นต่างๆ ที่กำหนดให้มากน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับคำตอบของท่านมากที่สุด

มีอิทธิพลมากที่สุด	=	5
มีอิทธิพลค่อนข้างมาก	=	4
มีอิทธิพลปานกลาง	=	3
มีอิทธิพลเพียงเล็กน้อย	=	2
ไม่มีอิทธิพลเลย (ไม่มีบทบาทในการตัดสินใจเลย)	=	1

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	5	4	3	2	1
1. การจัดสรรทรัพยากรในองค์การ					
2. การเลือกทรัพยากรหรือวัตถุดิบ					
3. การจัดระบบและการปรับปรุงการวางแผน และการควบคุมในองค์การ					
4. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดราคา การโฆษณา ฯลฯ					
5. การจัดตั้งคณะกรรมการ หน่วยงานหรือตำแหน่งงานใหม่ๆ ในองค์การ					
6. การเลือกช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ					
7. การจัดทำงบประมาณการลงทุนขององค์การ					
8. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่					
9. การเลือกแหล่งที่มาของเงินที่ใช้ในการลงทุน					
10. การพัฒนาหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงาน					
11. การพัฒนาปรับปรุงระบบการฝึกอบรมหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร					
12. การเลือกตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการขององค์การหรือหน่วยงาน					
13. การแนะนำหรือการยกเลิกสินค้าหรือบริการจากตลาด					

ส่วนที่ 3 ที่มาของอำนาจในการตัดสินใจ

คำชี้แจง คำถามส่วนที่ 3 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลที่ท่านคิดว่าท่านมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (โดยทั่วไป) ขององค์กรของท่าน

เหตุผลที่ผู้ตัดสินใจสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

- ตำแหน่ง** - ท่านมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ทำให้ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจ
- ความชำนาญ** - ท่านมีความรู้ ทักษะพิเศษ ประสบการณ์ที่สำคัญหรือมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลภายในองค์กร
- ทรัพยากร** - ท่านควบคุมทรัพยากรที่สำคัญในองค์กร เช่น คน เงิน วัสดุคิบั ฯลฯ
- การเจรจาต่อรอง** - ท่านมีความสามารถในการชักจูงใจ ต่อรอง หรือประนีประนอม
- อื่นๆ** - เหตุผลอื่นๆ นอกเหนือจาก 4 ประเด็น ที่กล่าวข้างต้น

วิธีการกรอกแบบสอบถาม จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ให้ท่านกรอกคะแนนลงในช่องว่างที่กำหนดให้ ตามสัดส่วนของเหตุผลที่ท่านคิดว่าท่านมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์กรของท่าน หากเหตุผลข้อใดไม่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ท่านอาจจะให้คะแนนเป็น 0 เมื่อกรอกคะแนนเรียบร้อยแล้วในช่องทุกช่องแล้ว คะแนนจะต้องเท่ากับ 100 คะแนน

ตัวอย่าง		
ตำแหน่ง	48	คะแนน
ความชำนาญ	15	คะแนน
ทรัพยากร	32	คะแนน
การเจรจาต่อรอง	5	คะแนน
อื่นๆ	0	คะแนน
รวม	100	คะแนน

ตำแหน่ง		คะแนน
ความชำนาญ		คะแนน
ทรัพยากร		คะแนน
การเจรจาต่อรอง		คะแนน
อื่นๆ		คะแนน
รวม	100	คะแนน

ส่วนที่ 4 ระเบียบวิธีการวางแผนและการควบคุม

คำชี้แจง คำถามส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการวางแผน และการควบคุมที่ใช้ในองค์การ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

ใช้วิธีการที่ระบุนามากที่สุด	=	5
ใช้วิธีการที่ระบุค่อนข้างมาก	=	4
ใช้วิธีการที่ระบุปานกลาง	=	3
ใช้วิธีการที่ระบุเพียงเล็กน้อย	=	2
ไม่ได้ใช้วิธีการที่ระบุเลย	=	1

ระเบียบวิธีการปฏิบัติ	5	4	3	2	1
1. การทำงบประมาณเพื่อควบคุมต้นทุนและการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน					
2. เทคนิคการพยากรณ์ต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานของหน่วยงาน					
3. การตรวจสอบภายในหรือกระบวนการตรวจสอบการ ทำงานของหน่วยงาน					
4. วิธีการคิดค้น โครงการต่างๆ ที่จัดทำโดยหน่วยงาน					
5. การประมวลผลข้อมูลของหน่วยงานโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์					
6. การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ (ที่วัดได้) ในการทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ งานหรือกระจายความรับผิดชอบ					
7. การควบคุมงบประมาณ การเงิน วัสดุคิบ หรือการจัด ตาราง การทำงานโดยใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ต่างๆ เช่น Simulation, linear programming ฯลฯ					
8. การศึกษาที่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบ และความ ชอบของลูกค้ เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมของหน่วยงาน					
9. การประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ					

10. การควบคุมคุณภาพงานโดยใช้วิธีการทางสถิติหรือวิธีการอื่นๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ					
11. การพยากรณ์ระยะยาวที่เกี่ยวข้องกับยอดขายและกำไรหรือขนาดและลักษณะของตลาดหรือทั้ง 2 อย่าง เพื่อใช้ในการทำงานของหน่วยงาน					
12. การควบคุมการทำงานโดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้					
13. การคำนวณข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการเงินหรืออื่นๆ เพื่อใช้พยากรณ์กิจกรรมของหน่วยงาน					
14. การวางแผนโครงการระยะยาวสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงานของตนหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรหรือบริการขององค์กรหรือหน่วยงาน					

ส่วนที่ 5

ความโน้มเอียงทางการเมือง

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	5
เห็นด้วย	=	4
เห็นเป็นกลางๆ	=	3
ไม่เห็นด้วย	=	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	=	1

ความโน้มเอียงทางการเมือง	5	4	3	2	1
1. ท่านทำให้นุคคลอื่นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ โดยการชื่นชมความคิดและการทำงานของผู้อื่น					
2. คนมักจะตัดสินกันจากการได้พบกันเป็นครั้งแรก ดังนั้นบุคคลควรทำตนให้เป็นที่ประทับใจ เมื่อแรกพบ					
3. พยายามให้ผู้อื่นมีโอกาสดูมากๆ และควรแสดงความเห็นอกเห็นใจในปัญหาของผู้อื่น					
4. พยายามกล่าวชมบุคลิกลักษณะที่ดีของคนที่คุณพบ					
5. กระจายข่าวลือหรือข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเพื่อใช้ต่อสู้กับฝ่ายตรงข้าม					
6. อาจต้องให้สัญญาที่ปฏิบัติตามสัญญาไม่ได้ทันในบางครั้ง					
7. การเข้ากับคนได้เป็นเรื่องสำคัญ แม้ว่าคนพวกนั้นจะพูดมากหรือน่าเบื่อ					
8. การทำสิ่งที่คนอื่นต้องการอาจใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยนให้เขาทำสิ่งที่เราต้องการได้					
9. พยายามประนีประนอมในเรื่องที่เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่เป็นเรื่องใหญ่สำหรับคนอื่น					
10. พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องทำเป็นความขัดแย้ง ถ้าเป็นไปได้ การอื่นๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ					

Output

Authors: Rangsimma Airawanwat and Tin Prachayapruit

Title: Factors Affecting Strategic Decisions of Top Managers in the Thai Telephone Organization

Submitted to: National Social Science Journal

International Journal of Public Administration

ภาคผนวก

Factors Affecting Strategic Decisions of
Top Managers in the Thai Telephone Organization

Rangsima Airawanwat

Dhurakijpundit University

Tin Prachayapruit

Chulalongkorn University

Abstract

This study emphasizes the impact of organizational process, bureaucratic politics models, and political tendencies on strategic decisions of top managers in the Thai Telephone Organization, a public enterprise providing and controlling public telephone services in Thailand. A survey of top managers, funded by the Thailand Research Fund was conducted during August to October 1998 to investigate the relationships. Two hundred and ten questionnaires were collected with a response rate of 70.9%. Testing of hypotheses was performed by hierarchical and stepwise regressions. The results of the study indicated that among political characteristics, resource had a positively significant relationship with strategic decisions. Among standard operating procedures variables, only planning was positively related to strategic decisions. In addition, political tendencies had a positively significant relationship with strategic decisions. Moreover, level of managers was also found to be significant predictors of strategic decisions.

Factors Affecting Strategic Decisions of Top Managers in the Thai Telephone Organization

Strategic decision making has long been a topic of great interest for academic researchers and practitioners in the fields of organizational theory, strategic management, and political science. The reason for such interest may be derived from the fact that every organization has to operate under internal and external environments; therefore, every organization, to one degree or another, develops a strategy that aligns its resources and capabilities to cope with the uncertainty of its environment. The development and maintenance of strategic decisions that are adequately responsive to the changing environments have profoundly affected the future success and destiny of the organization. In this light, strategic decisions are seen as a key determinant factor for continued success and prosperity of the organization (Jemison, 1984). Although there are many researches conducted on strategic decision making, most of the researches have been carried out in the United States (Schwenk, 1995). Besides US, several researches have been conducted in Europe. A small number of researches were conducted in Asia (Cosier, Schwenk, & Dalton, 1992; Hitt, Dacin, Tyler, & Park, 1997; Shrivastava & Grant 1985). These researches focused especially on Japan, South Korea, and India. To date, there are very few studies on strategic decision making in Thailand. To the best of our knowledge, there is no research conducted in Thailand using Allison's (1971) models to study strategic decision-making. We would like to explore factors that affect strategic decisions of managers in the Thai context. We selected top managers of the Thai Telephone Organization (TTO) due to the guidelines that Thai government had committed with the International Monetary Fund (IMF) to privatize the

public enterprises. We believed that in order to cope with the significant change--from monopoly to a competitive environment, uncertainty and competing forces in telephone services from abroad; managers in the Thai Telephone Organization have to cope with change by making strategic decisions. In addition, prior research (Calori, Johnson, & Sarin, 1994; Dean & Sharfman, 1996; Hambrick & Mason, 1984; Hitt & Tyler, 1991) indicated that individual and collective views of upper echelons might dominate the decision process and outcome, which reflect their strategic orientation. This suggestion led us to focus on strategic decisions of top managers. Thus, the main purpose of this study is to quantitatively examine factors pertaining to organization process and bureaucratic politics models that affect the strategic decisions of top managers in the Thai Telephone Organization.

Strategic Decisions: Explanatory Theory

It will be useful to begin by clarifying the meaning of strategic decision. To most scholars, strategic decisions are ones that involve a commitment of large amounts of organizational resources for the fulfillment of organizational goals and purposes through appropriate means (Chandler, 1962; Pennings, 1986). In addition, they are influential and significant decisions that deal with novel, ill-structured, non-routine, complex sets of interdependent problems facing organizations (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976; Pennings, 1986; Schwenk, 1988, 1995). Strategic decisions can be understood through three general models; rational actor, organizational process and bureaucratic politics paradigms which were used by Allison (1971) to explain governmental decisions such as those made during the Cuban missile crisis. Although, there are many model's typologies defined by other scholars (e.g., Ansoff, 1987; Bourgeois & Broadwin, 1984; Chafee, 1985; Hart, 1992; Mintzberg, 1973, 1985; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998), we selected

the models by using three criteria. First, the models should be central to the decision-making literature. Allison's models have played a significant role in organizational decision-making literature (e.g., Allison, 1971; Cyert & March, 1963; Dean & Sharfman, 1993, 1996; Eisenhardt & Bougeois, 1988; March and Simon, 1958; Pfeffer, 1981). Second, the model must be logically and empirically distinct. Recent researches have demonstrated that procedural rationality and bureaucratic politics are distinct aspects of strategic decision (Dean & Sharfman 1993; Hoffman, 1987). Third, they must be consistent with the concept of strategic decision making as taking place in the environment and context of research site and population. Although Shrivastava and Nachman (1989) suggest that executives and organizational members can assume a variety of postures and roles in strategic decision making. The roles of top management may vary from a "commander" where strategy is totally formulated at the top and ordered to the rest of the organization, or the "sponsored" where strategy emerges from lower echelons and passes upward through chain of command to executives for recognition and approval (Mintzberg, 1978). The framework which integrated top managers and organizational members in strategic decision making (Hart, 1992) is inappropriate in Thai context, especially in public organizations wherein Zeus and Apollo corporate cultures have been practiced more than Athena and Dionysus corporate cultures (Handy, 1978; Prachyapruit, 1982). In other words, public officials in public organizations tend to follow leader's role model and are subjected to their leaders. In addition, they incline to follow rules and regulations established by the organizations while participation in management as well as deregulation and decontrol are rarely practiced. Therefore, the three models developed by Allison (1971) meet these three criteria.

The three models developed by Allison (1971) are based on different assumptions and explanations. The rational actor model assumes that organizations behave as individuals and explains the organizations' actions on the basis of assumed goals. Rational decision making implies that the decision-maker can be fully objective and logical. They seek an optimal decision by selecting choices that are consistent with their goals while all options or alternatives are known, and give the maximum benefits (Allison, 1971). However, this model was criticized in that organizational decision making processes are only quasi-rational because of the cognitive limitation to information processing by individuals which makes it impossible to assimilate and understand all information necessary to optimize. Therefore, individuals are bounded to rationality and make decisions by constructing simplified models that extract the essential features from problems without capturing all their complexity (Simon, 1976). In most cases, the decision maker seeks a limited set of alternatives, reviews alternatives until he or she identifies the alternative that is satisfactory and sufficient (Robbins, 1991; Simon, 1957). In addition, he or she may rely on simple decision rules, considering only minor variation or incremental decision from the last decision choice bearing on the problem (Jones, Jacob, and Spijker, 1992; Lindblom, 1959). Moreover, criticisms of the perception and cognition of decision makers argue that beliefs and attitudes are pruned, modified, and even discarded to eliminate disharmony or cognitive dissonance (Murray, 1986). Finally, the perception of a decision-maker plays a major role in the interpretation and evaluation of information needed for decision making (Robbins, 1991).

In the organization process model, decisions are seen as outputs of the organization processes that are the results of standard operating procedures of the organization (Allison

1971). Cyert and March (1963) argue that managers cope with decision uncertainty by developing rules, plans, and control that provide managers influence over the decision outcome. When a decision cannot be handled by standard operating procedures, the search for solutions follows particular patterns that are influenced by organizational routines. The structural adaptation and modification in routines subsequently impact the organization's decisions. Despite the impact of organizational process, leaders can influence the direction of decisions. However, this influence is limited and can only be exercised through the organizational process (Schwenk, 1988).

In the bureaucratic politics model, decisions are seen as outcomes of the political game and the result of bargaining among individuals (Allison, 1971). This paradigm suggests that the impact of players on the decision results stem from the characteristics of players in position, expertise, action-channel, access to resources, and the ability to negotiate--pulling and hauling--with others. The ability to affect the fate of the others; the relationship of power, the behavior, and position in the organization; direct control of resources necessary to carry out action; control over vital information; and vital expertise for planning and accomplishment of key actions determines the player's power (Mazzolini, 1979). Therefore, political characteristics influence the decision outcome.

A number of scholars have used the three models to describe and explain the decision outcomes of organizations. Allison (1971) used these models to qualitatively explain the Cuban missile crisis. Allison's study revealed that the Cuban missile crisis is best explained by models that mix characteristics of the three models. In addition to Allison (1971), Mazzolini (1979) employed the organizational process and bureaucratic politics models to qualitatively examine strategic decisions of government-controlled European firms. He

found that the organizational process and bureaucratic politics models are complementary to each other. Hoffman (1987) applied the combination of procedural rationality and bureaucratic politics to empirically study sources of decision power on strategic decisions of seventy-eight business manufacturing firms in three country clusters: Anglo, Germanic, and Nordic. The results of regression analysis by Hoffman indicated a positive relationship between political and rational sources of power with strategic decision influence. Hitt and Tyler (1991) used the combination of rational actor and bureaucratic politics models to examine to executives' strategic decisions of acquisition candidates. They found that the objectives played a prominent role in explaining the variations in strategic evaluation of acquisition candidates. Sirirangsi (1993) used organizational process and bureaucratic politics models to study strategic decision influence of managers in Denton, Texas. She found positive relationships among political characteristics, standard operating procedures, and strategic decision influence. In addition, the variation of strategic decision influence was best explained by the combination of standard operating procedures and political characteristics. Dean and Sharfman (1996) examined the relationship between strategic decision process--procedural rationality and politics, and decision effectiveness of top managers. They found that procedural rationality was positively correlated with decision effectiveness while politics had a negative relationship. In summary, the results of these studies indicate that the rational actor model is inadequate because it neglects important factors such as organizational processes, bureaucratic politics, personal characteristics, and strategic orientations of decision-makers. The organization process and bureaucratic politics models, which are viewed as alternative models for the analysis of strategic decisions, seem to complement each other.

Hypothesis 1. Political characteristics and standard operating procedures are positively correlated with strategic decision.

Personal Characteristics and Perception

Child (1972) suggested that top managers make strategic decisions. Research on personal characteristics and perception of strategic decision-makers is based on a cognitive model. Most recent research has demonstrated that human cognitive processes attempt to reduce cognitive effort by using heuristics (Schwenk, 1984, 1986, 1988). Individuals use heuristics or cognitive models to integrate information in making decision. Schwenk (1984) suggested that the characteristics of individuals affect the heuristic and cognitive map used to make strategic decisions. He proposed three variable categories of individual differences: cognitive styles, demographic factors, and personality traits (Schwenk, 1988). A study by Hitt and Tyler (1991) found that the executives' age, types of education, amount and types of experience, and organizational level affect strategic decision. Sirirangsi (1993) also found that top managers tended to influence strategic decision-making more than do middle managers. Robbins (1991) suggested that the perception of decision-maker played a major role in the interpretation and evaluation of information needed for decision making. Individuals behave in a given way based not on the way their external environment actually is but, rather, on what they see or believe. What they perceive or believe might be influenced by their values. Alport and his associates identified six types of values: theoretical, economic, aesthetic, social, political and religious (Robbins, 1991). Dean and Sharfman (1996) found that political behavior was negatively related to strategic decision effectiveness. Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) suggested that political activities reflected the influence of individuals who seek to satisfy their personal and institutional

needs by the decision in the organization. Thus, individuals who are highly oriented to politics tend to influence the process and outcome of decisions in order to preserve or protect their personal interest. This study examined the relationship between perception about political behavior--political tendencies, and strategic decision by investigating the following hypothesis.

Hypothesis 2: Political tendencies variable is positively correlated with strategic decision.

Method

Sample

The sample for this study included top managers (level 10-12) of the Thai Telephone Organization. A questionnaire adapted from Hoffman (1987), Sirirangsi (1993). and Byrnes (Robbins, 1996) to measure the strategic decision, organizational standard operating procedures, political characteristics, and political tendencies of decision makers was developed and distributed to a sample of top managers during August to October, 1998. Questionnaires were distributed by mail and by internal distribution within the organization. Two hundred and ten completed questionnaires were returned with a response rate of 70.9%. Among our respondents, 10% were level 11 managers (two levels from the president) and 90% were level 10 managers (three levels from the president). Of the 210 managers, 72.4% were males and 27.6% were females. In addition, 11.4% of the participants had an education level lower than bachelor's degree, 71.4% held a bachelor's degree, 14.3% had a master's degree, and 2.4% had an education level higher than master's degree. The average year of experience was 28.5 and the average number of subordinates is 179.2.

Variables and Measurement

The variables are summarized as follows: (1) Dependent variable: strategic decision; (2) Independent variables: expertise, formal position, negotiation skill, and resources (political characteristics); planning, controlling, and forecasting (standard operating procedures); political tendencies; and (3) Control variables: sex, level of education of respondents, years of experience, level of managers, and number of subordinates supervised by managers.

Operational definitions

Strategic decision is defined as the ability to influence the strategic decision outcome as measured by Jemison's (1981) strategic decision power scale. Managers were asked to rate their influence on each of thirteen decisions, using a five-point Likert scale, where 1 = no influence at all, 2 = a little influence, 3 = moderate influence, 4 = considerable influence, and 5 = a dominant influence. The average score on the thirteen items was the strategic decision of each respondent. The validity and reliability of this measurement are well documented by Jemison's (1981) and Hoffman's (1987) research. The reliability of the measurement in this study was .967 (Cronbach's alpha).

Political characteristics reflect the respondents' opinions concerning the sources of their influence on strategic decisions in the firms. The measurement for this concept was Shukla and Leifer's (1979) power bases scale. Political characteristics contain the following aspects: position--formal organizational authority; expertise--knowledge, skills, and necessary experience; resources--control of people, money, and/or material; and negotiation--ability to persuade, bargain, or compromise. The managers in the sample were

asked to allocate 100 points among the political characteristics that best described their sources of influence on strategic decision making within their firms.

Standard operating procedures refer to the methods used for planning, controlling, and forecasting management functions within firms. Khandwalla's (1977) control and information scale was used to measure these management functions. Participants were asked to indicate their level of use for planning, forecasting, and control procedures in their organization. This measurement included fourteen items and used a five-point Likert scale for responses, where 1 = not used, 2 = used to a minor extent, 3 = used for approximately half of the tasks, 4 = used to a considerable extent, and 5 = used to a great extent. The scores for planning, controlling and forecasting were the average levels of managerial uses on each component. The validity and reliability of this measurement are well documented in Khandwalla's (1977) and Hoffman's (1987) works. The reliability of planning, controlling, and forecasting were .8119, .8132, and .7948 (Cronbach's alpha) respectively.

Political tendencies refer to the orientation toward intentional acts or influence to enhance or to protect the self-interest of individuals. A measurement of this construct was adapted from Byrnes's political behavior inventory (Robbins, 1996). This measurement included ten items and used a five-point Likert scale for responses, where 1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, and 5 = strongly agree. The reliability for this measurement was .664 (Cronbach's alpha).

The means of the variables included in this study are displayed in Table 1. Overall, managers perceived that they had just slightly lower than moderate influence on strategic decision making in their firms (mean = 2.57). Of the standard operating procedures,

controlling was considered the most usable procedure (mean = 3.36). In addition, the level of use for controlling was more than half of the task. Position was perceived as the most influential variable among political characteristics (mean = 36.71), whereas negotiation was perceived as the lowest (mean = 10.96). The political tendencies of managers are slightly higher than medium level (mean = 3.24).

Statistical Procedures and Preliminary Data Analysis

Hierarchical regression using various multiple regression equations was used to examine the relationships of variables in this study. The hypothesis testing employed was the t -distribution to detect the significance of parameter estimates, using a one-tailed test. A problem that can occur in the employment of multiple regression is high correlation among dependent variables (multicollinearity). High multicollinearity creates estimation difficulties because it produces large variances for the slope estimates and large standard errors. High multicollinearity also affects the signs of parameter estimates. More specifically, a value of a parameter estimate can have a sign that is the opposite of what is expected (Mendenhall & Sincich, 1986). As a consequence, parameter estimates become unreliable for interpretation. A bivariate correlation matrix is usually performed to detect multicollinearity. Variables that present high correlation, typically with correlation higher than .80 (Berry & Feldman, 1985), should be excluded from the study. A preliminary data analysis to detect multicollinearity problems was performed. The bivariate correlation matrix of independent variables included in the study is shown in Table 1. All correlation between independent variables was lower than .80, which indicated that high multicollinearity was not found to be existed (see Table 1).

Insert Table 1 about here

Results

This study examined the relationships among political characteristics, standard operating procedures, political tendencies, and strategic decisions. Two hypotheses were developed to test the relationships. The hierarchical regression models were used to explore the association of these variables.

The results of hierarchical regression analyses, displayed in Table 2, included the personal characteristics (model A) as predictors of strategic decisions. Model A indicated that all variables of personal characteristics had insignificant relationship with strategic decisions. When political tendencies was added in the regression equation (model B), only political tendencies had a positive relationship with strategic decisions. Other things being equal, the higher top managers are oriented to politics, the stronger they influence strategic decisions. This finding supported hypothesis No. 2. In addition, model C included personal characteristics as control variables, political tendencies and political characteristics in the regression equation. The result of the analysis indicated that only political tendencies and resources were positively correlated with strategic decisions. When we replaced political characteristics with standard operating procedures in the regression equation (model D), the result of the analysis indicated that among standard operating procedures, only planning had a positive relationship with strategic decisions, whereas political tendencies still affected strategic decisions in the same direction. Moreover, the multiple regression equation (model E) contained political characteristics, standard operating procedures, and political

tendencies as factors that affect strategic decisions. Control variables--personal characteristics were also included in this analysis. Results of the data analysis indicated that among political characteristics and standard operating procedures, only resource and planning had statistically significant relationships with strategic decisions, respectively. Political tendencies variable was statistically significant at the 95% confidence level. Other control variables included in model E had insignificant relationship with strategic decisions. This finding provided some support for hypothesis No. 1.

Insert Table 2 about here

The results of the hierarchical regression analyses indicated that there were many insignificant variables in the equations. This finding might suggest a specification error problem. Specification error occurs when one or more variables that should be in the model are omitted, or one or more variables that should be excluded are included, or both. The inclusion of irrelevant variables in the regression equation can have serious effects on the estimation of other parameters of the model (Berry & Feldman, 1984). This led us to decide to drop the insignificant control variables from the analysis. The results of the revised regression equations after dropping the insignificant control variables from the model are shown in Table 3. In model B, political tendencies variable was positively related to strategic decision at 99% confidence level. The revised equation for model C that consisted of political tendencies and political characteristics as dependent variables indicated that political tendencies, resource, and expertise had positive relationships with strategic decisions. Among the variables included in the model, resource had the most influence on

strategic decisions. In addition, model D that included political tendencies and standard operating procedures in the regression equation portrayed that political tendencies had a positive relationship with strategic decisions, as expected. Among standard operating procedures, only planning had a statistically significant effect on strategic decisions. Moreover, the result of revised model E that included political tendencies, political characteristics, and standard operating procedures in the regression equation indicated that political tendencies had a positively significant relationship with strategic decisions, as expected. Among political characteristics, only resource was positively related to strategic decisions whereas planning had a statistically significant effect among standard operating procedures variables on strategic decisions. More specifically, planning provided the highest impact on strategic decisions compared to other variables (see Table 3).

Insert Table 3 about here

We further explored the appropriate predictors of strategic decisions through stepwise regression analysis. The results of the analysis, as displayed in Table 4, found that planning, resource, and level of managers had statistically significant impacts on strategic decisions. Among the variables included in the model, planning had the strongest impact on strategic decisions. The level of managers also showed a positive and statistically significant relationship with strategic decisions. This finding indicated that higher level top managers had significantly greater impact on strategic decisions than do managers at lower levels. This result is also congruent with the underlying theory that top managers participate in strategic decision making more frequently than other managers (Child, 1972; Gibson,

Donnelly, & Ivancevich 1991).

Insert Table 4 about here

Discussion

The results of the data analyses provided some support for organizational process and bureaucratic politics models in explaining the strategic decisions of top managers in the Thai Telephone Organization. In addition, the study also found that political tendencies affected strategic decisions. Moreover, this study extended the empirical findings for the verification of the explanatory power for strategic decision models for top managers in the Thai context. The findings of this study, for the most part, were consistent with underlying theories and findings of prior researches (Hitt & Tyler, 1991; Hoffman, 1987; Sirirangsi, 1993).

Among the standard operating procedures, planning was a significant factor affecting strategic decisions, while forecasting and controlling were not found to be significant. The explanation for these findings is attributed to the nature of strategic decisions that are future-oriented. Planning is the procedure designed to deal with future-oriented situations, whereas control is the set of routines that is designed to maintain status quo. Thus, strategic decisions that deal with changing future operations in organizations are not significantly influenced by control. In addition, the possible explanation that forecasting was insignificant in this study may be derived from the nature of government officials in developing countries who are not exposed to new technology and methods used for forecasting. Moreover, managers in public organizations like the Thai Telephone

Organization are used to monopolizing the service delivered to the people. Managers might not be familiar or do not recognize the importance of forecasting in managing their operations.

Among the political characteristics, resource was positively correlated with strategic decision, as expected; while position and negotiation variables were found to be insignificant. This finding is consistent with French and Raven's (1960) bases of social power theory and the bureaucratic politics model (Allison, 1971). Thus, the possession of manpower, money, and material as organizational resource tends to determine most the strength of influence in strategic decision making, regardless of the position manager held or the negotiation skill and expertise manager has. This study also found that expertise, which exhibited a significant effect as shown in Table 3, was insignificant when standard operating procedures were included in the analysis. This may indicate that standard operating procedures as organizational routines may limit the influence of manager's expertise on strategic decision making (Schwenk, 1987), especially for public officials who incline to follow rules, regulations, and standard operating procedures in making decisions. In addition, political tendencies had a positively significant relationship with strategic decisions. This finding is congruent with Mintzberg, Dhurahani, and Theoret's (1976) suggestion that political behavior reflects the influence of individuals who seek to satisfy their personal and institutional needs by influencing decisions in organizations. Thus, individuals with high political tendencies tend to influence the process and outcome of decisions in order to preserve or protect their personal interest. However, the strength of impact was decreased when standard operating procedures were included in the analysis, as shown in Table 3. Thus, rules, regulations, and organizational routines tend to limit the

scope and influence of political activity managers inclined to use in order to preserve or protect their personal interest in the organization.

Additionally, the results of the stepwise regression also indicated that the level of managers had a positive and statistically significant impact on strategic decisions. The higher the level of managers, the more they tend to influence strategic decision making. The explanation for this occurrence stems from the fact that top managers have more control of resources and information, expertise, and legitimate power than do managers at lower levels. Having a strong base for power gives top managers more influence on strategic decision making.

Finally, this study also reconfirms the argument that each of the strategic decision models is inadequate to explain strategic decisions (Allison, 1971; Hoffman, 1987; Schwenk, 1988; Sirirangsi, 1993). The best explanation for strategic decisions comes from a synthesized model that corrects each model's weaknesses. Thus, the combination of organizational process, bureaucratic politics models, and political tendencies seems to complement each other in explaining strategic decisions than either model alone.

Table 1

Mean, Standard Deviation and Correlation Matrix of Personal Characteristics, Political Tendencies, Political Characteristics and standard Operating Procedures

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Strategic decisions	2.571	1.06															
1. Sex +			-														
2. Bachelor's +			-.131	-													
3. Master's +			-.022	-.645	-												
4. Higher than master +			.96	-.247	-.064	-											
5. Level of managers +			.099	-.070	-.136	.052	-										
6. Years of experience	28.5	4.62	.212	-.112	-.173	-.255	.033	-									
7. No. of subordinates	179.2	391.83	.197	-.113	-.093	-.023	.408	.265	-								
8. Political tendencies	3.24	.44	.029	-.144	.074	.008	.156	.279	.098	-							
9. Position	36.71	14.22	-.156	-.001	-.022	-.042	.079	-.006	-.015	.018	-						
10. Resource	19.57	10.18	.043	.091	-.273	-.025	.119	.151	.124	-.025	.059	-					
11. Negotiation	10.96	8.25	-.089	-.002	.155	.038	-.024	-.148	-.03	.084	-.256	-.179	-				
12. Expertise	26.69	11.41	.099	-.048	.032	.159	-.058	-.079	-.033	-.047	-.343	-.281	.001	-			
13. Planning	3.21	.81	.132	-.117	-.065	.134	.025	.140	.157	.274	-.081	.156	.080	.089	-		
14. Controlling	3.36	.75	.068	-.061	-.158	.057	.059	.184	.164	.251	.036	.197	-.015	-.021	.791	-	
15. Forecasting	3.06	.87	-.002	-.147	.065	.124	.041	.056	.116	.274	.005	.122	.102	.076	.781	.740	-

+ Dummy variables using the lowest category as based line, except sex used female as base line category.

Table 2

Hierarchical Regression Models for Factors Affecting Strategic Decisions of Top Managers in TTO

Variable	Model A		Model B		Model C		Model D		Model E	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Sex	.003	.433	.043	.583	-.026	-.344	.019	.289	-.031	-.467
Bachelor's	-.131	-1.049	-.142	-1.173	-.116	-.949	-.063	-.607	-.048	-.441
Master's	-.119	-.972	-.152	-1.284	-.038	-.313	-.085	-.808	-.010	-.087
Higher than master's	.109	1.187	.079	.890	.097	1.069	.029	.375	.048	.600
Level of managers	.119	1.130	.076	.940	.050	.604	.105	1.505	.083	1.132
Years of experience	-.004	-.046	-.097	-1.088	-.089	-.967	.106	-1.389	-.110	-1.365
No. of subordinates	.077	.898	.087	1.042	.101	1.192	.028	.395	.045	.597
Political tendencies			.271	3.618***	.244	3.182***	.130	1.971***	.126	1.828*
Position					.020	.248			.026	.370
Resource					.282	3.547***			.177	2.466***
Negotiation					.053	.683			-.031	
Expertise					.123	1.555			.045	.641
Planning							.407	3.420***	.408	3.286***
Controlling							.057	.497	.051	.436
Forecasting							.097	.888	.056	.504
R square	.069		.133		.181		.383		.384	
Adjusted R square	.032		.094		.121		.344		.327	
F	1.87*		3.385***		3.025***		9.759***		6.703***	
P	.077		.001		.001		.000		.000	

*p < .05, **p < .025, ***p < .01, one-tail test, β = standardized beta coefficients

Table 3

Hierarchical Regression: Revised Models of Factors Affecting Strategic Decisions of Top Managers in TTO

Variable	<u>Model B</u>		<u>Model C</u>		<u>Model D</u>		<u>Model E</u>	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Political tendencies	.271	3.999***	.258	3.771***	.110	-1.850*	.115	1.875*
Position			.042	.551			.045	.682
Resource			.274	3.793***			.161	2.518***
Negotiation			.070	.960			.021	.337
Expertise			.135	1.772*			.055	.825
Planning					.387	3.689***	.402	3.636***
Controlling					.086	.882	.038	.374
Forecasting					.123	1.272	.101	1.012
$\bar{R}$ square	.073		.131		.362		.363	
Adjusted $\bar{R}$ square	.069		.108		.349		.336	
F	15.992***		5.713***		28.228***		13.277***	
p	.000		.000		.000		.000	

*p < .05, **p < .025, ***p < .01, one-tail test, β = standardized beta coefficients

Table 4

Stepwise Regression for Predictors of Strategic Decisions

Variable	b	s.e.b	β	t
Constant	.101	.274		1.142
Planning.	.693	.080	.536	8.656***
Resource	.001	.006	.137	2.196**
Level of managers	.436	.214	.126	2.042**
<i>R</i> square	.352			
Adjusted <i>R</i> square	.341			
F	31.308***			
<i>P</i>	.000			

*p < .05, **p<.025, ***p<.01, one-tail test, β = standardized beta coefficients

Author Notes

We would like to thank the Thailand Research Fund for the financial support to this research.

Please direct all correspondences to Rangsimai Airawanwat, Dhurakijpundit University, MPA. Program, The Graduate School, Bangkok, Thailand.

References

- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston: Little, Brown.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8: 501-515.
- Berry, W. D., & Feldman, S. (1984). *Multiple regression in practice*. CA: Sage.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5: 241-264.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarin, P. (1994). CEOs' cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*, 15: 437-457.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10: 89-98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: M.I.T. Presss.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6: 2-22.
- Cosier, R., Schwenk, C. R., & Dalton, D. (1992). Managerial decision making in Japan, the U.S., and Hong Kong. *The International Journal of Conflict Management*, 3:151-160.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies*, 30: 587-610.

- Dean, J., & Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39: 368-396.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31: 737-770.
- French, J. R., & Raven, B. (1966). The bases of social power. In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), *Group dynamics*. (pp. 607-623). IL: Row, Paterson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations*. Boston, MA: Irwin.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Handy, C. (1978). *Gods of management*. London: Business Book.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-352.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., & Park, D. (1997). Understanding the differences in Korean and U.S. executives' strategic orientations. *Strategic Management Journal*, 18: 159-167.
- Hoffman, R. C. (1987). Political versus rational sources of decision power among country clusters. *Journal of International Business Studies*, 18: 1-14.
- Jemison, D. (1981). Organization versus environmental sources of influence in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 2: 77-89.

- Jemison, D. (1984). The importance of boundary spanning roles in strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 21: 131-152.
- Jones, R. E., Jacobs, L. W., & Spijker, W. (1992). Strategic decision processes in international firms. *Management International Review*, 32: 219-236.
- Khandawalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Lindblom, C. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19: 79-88.
- March, J., and Simon, H. A., (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mazzolini, R. (1979). *Government controlled enterprises: International strategic and policy decisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Mendenhall, W., & Sincich, T. (1986). *A second course in business statistics: Regression analysis*. San Francisco, CA: Dellen.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16: 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-949.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 2: 246-275.
- Murray, M. (1986). *Decision: A comparative critique*. New York: Longman.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19: 115-147.

- Pennings, J. H. (1986). The nature of strategic decision making. In J. H. Pennings (Ed.), *Decision making: An organizational behavior approach*. (pp. 201-241). New York: Markus Weiner.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization*. Marshfield, MA: Pitman.
- Prachyapruit, T. (1982). *Administrative practices and development orientedness of civil servants in six public organizations in Thailand*. Doctoral dissertation, University of Kansas.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5: 111-128.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11: 298-310.
- Schwenk, C. R. (1988). *The essence of strategic decision making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21: 471-493.
- Shrivastava, P., & Grant, J. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6: 97-113.
- Shrivastava, P., & Nachman, S. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10: 51-66.

Shukla, R., & Liefer, R. (1979). Bases of power in organizational decision-making.

Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences, New Orleans.

Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Sirirangsi, R. (1993). *Strategic decisions: A case study of managers from selected*

companies in the Denton area. Unpublished master's thesis, Texas Woman's

University, Denton, TX.