

การปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อม ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

สมบัติ อารังธัญวงศ์*

1. ลักษณะสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์การมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (จินดา ชี้อตรง และคณะ, 2524: 4-6)

1.1 สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ กล่าวคือ ในการดำรงอยู่ขององค์การนั้น องค์การสามารถควบคุมปัจจัยภายในต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การจัดการ ทั้งในเรื่องโครงสร้าง หน้าที่ เทคโนโลยี และกำลังคน แต่เรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ล้วนแต่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การมาก แต่องค์การไม่อาจจะควบคุมสภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้

1.2 สภาพแวดล้อมเป็นที่มาของความไม่แน่นอนต่าง ๆ เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมนี้เอง ที่ทำให้องค์การไม่สามารถจะมีอิทธิพลควบคุมได้ ความไม่แน่นอนดังกล่าวได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มขึ้นของปัญหาทางสังคมต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน เนื่องจากการเกิดขององค์การ โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน เช่น องค์การของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เป็นต้น ดังนั้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปอาจจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การจึงมักจะแตกต่างกันเสมอ

1.4 สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์การไม่ทัดเทียมกัน เนื่องจากองค์การมีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน การบริหารและการจัดโครงสร้างขององค์การจึงแตกต่างกัน ดังนั้นสมรรถนะที่จะดำรงรับ

* อาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ต่ออิทธิพลของสภาพแวดล้อมจึงไม่เท่ากัน ทำให้ผลกระทบที่เกิดกับองค์การแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป

2. การดำรงอยู่ขององค์การ

การกำเนิดขององค์การโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ ความอยู่รอด ดังนั้น แม้ว่าองค์การบางองค์การจะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะกิจก็ตาม องค์การนั้นอย่างน้อยที่สุดก็ต้องอยู่ให้รอดจนกว่าจะปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้จนเสร็จสิ้น ส่วนองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินการในระยะยาวอย่างต่อเนื่องไม่จบสิ้น ก็ยังต้องเสริมสร้างสมรรถนะของตนเองเพื่อให้อยู่รอดได้ตลอดไป ในเรื่องสมรรถนะในการดำรงอยู่ขององค์การนี้ พาร์สันส์ (Parsons, 1960: 16-96) ชี้ให้เห็นว่าองค์การจะอยู่รอดได้ยาวนานแค่ไหน ขึ้นอยู่กับสมรรถนะสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 สมรรถนะในการดำรงรักษาไว้ซึ่งรูปแบบขององค์การ (pattern maintenance) ในเรื่องนี้กล่าวได้ว่า เป็นสมรรถนะเบื้องต้นที่องค์การจะต้องมี สมรรถนะที่จำนี้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การให้ชัดเจน การกำหนดบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสม โดยกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการดำรงรักษารูปแบบขององค์การ

2.2 สมรรถนะในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ (goal attainment) องค์การทุกองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นย่อมมีวัตถุประสงค์ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผล ถ้าหากองค์การใดไม่สามารถจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ ก็อาจจะถูกยกเลิกไป หรือถูกเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้ เช่น องค์การพลังงานทหาร หรือองค์การก๊าซธรรมชาติที่ถูกเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การที่องค์การจะมีสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะประการแรกที่จะต้องรักษาองค์การให้อยู่รอดได้เป็นพื้นฐานเสียก่อน สำหรับองค์การของเอกชนจะยิ่งเห็นได้ชัดเจนในเรื่องสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะถ้าปราศจากความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ องค์การนั้นจะต้องเผชิญหน้ากับการถูกยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงทันที เพราะองค์การของเอกชนนั้น โดยธรรมชาติมีแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ

2.3 สมรรถนะในการบูรณาการ (integration) นอกจากสมรรถนะที่กล่าวมาแล้ว 2 ประการ จะเห็นได้ว่ายังไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดขององค์การ ในการที่จะดำรงรักษาให้องค์การอยู่รอด และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้นั้น องค์การจะต้องมีความสามารถในการประสานผลประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความเป็นเอกภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีที่จะนำพาองค์การให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ การประสานประโยชน์ การลดความแตกต่าง และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ จะเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ยั่งยืนนาน

2.4 สมรรถนะในการปรับตัวขององค์การ (adaptability) เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้น ความอยู่รอดขององค์การจึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปรับตัวขององค์การเป็นสำคัญ ถ้าองค์การใดมีสมรรถนะในการปรับตัวได้ดี โอกาสที่จะถูกยุบเลิกก็จะเป็นไปโดยง่าย ตรงกันข้ามกับองค์การที่มีสมรรถนะในการปรับตัวสูง โอกาสที่จะอยู่รอดตลอดไปย่อมมีสูงด้วย แต่ความสามารถในการปรับตัวขององค์การก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด

3. การปรับตัวขององค์การ (Organizational Adaptability)

สมรรถนะในการปรับตัวขององค์การ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ จินดา ชื่อตรง และคณะ (2524: 4-6) ได้ทำการวิจัยและพบว่า การปรับตัวขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

3.1 ขอบเขตหน้าที่ขององค์การ (domain consensus) การปรับตัวขององค์การจะเป็นไปได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจน และการเป็นที่ยอมรับในเรื่องขอบเขตและหน้าที่ขององค์การ ถ้าองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นสามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่ขององค์การได้อย่างชัดเจนว่า องค์การมีวัตถุประสงค์อะไรที่จะต้องทำให้บรรลุ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์การจะต้องทำอะไรและอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอบเขตและหน้าที่เหล่านั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย ถ้าองค์การใดมีคุณสมบัติดังนี้ องค์การนั้นจะมีสมรรถนะในการปรับตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สูง

3.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในการเพิ่มสมรรถนะในการปรับตัวขององค์การนั้น สิ่งที่องค์การจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอก็คือ การติดตามและประเมินผลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ส่วนใดจะมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด เพื่อจะได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวได้ ถ้าองค์การมีความตื่นตัวเสมอ และมีโอกาสในการเตรียมตัว โดยรู้ล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะเป็นผลให้องค์การยืนหยัดอยู่รอดต่อไปได้ ตรงกันข้าม ถ้าหากองค์การใดปิดตัวเงียบ ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ไม่ใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเกิดขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อจนกระทั่งองค์การนั้นไม่สามารถจะต้านรับได้จนอาจล่มสลายไปในที่สุด หรืออาจอยู่รอดได้แต่ก็ได้รับ

ความเสียหายอย่างใหญ่หลวงจนต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการฟื้นฟูเป็นเวลานานและมากมายมหาศาล ซึ่งอาจจะไม่คุ้มในเชิงธุรกิจก็เป็นได้ และอาจเป็นเหตุให้องค์กรถูกยกเลิกไปในที่สุด

3.3 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในการปรับตัวขององค์การนั้น มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับผู้รับบริการ แหล่งทุนและทรัพยากร คู่แข่งขัน และกลุ่มควบคุมต่าง ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้มักอยู่นอกเหนืออิทธิพล และการควบคุมขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมเหล่านี้มาก ถ้าองค์การมีความต้องการสูงในขณะที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ไม่สามารถสนองตอบได้ องค์การจะได้รับความกระทบกระเทือนมาก ดังนั้น องค์การจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด และไม่สร้างอุปสงค์เกินกว่าที่สภาพแวดล้อมจะจัดหาให้ได้ ทั้งนี้เพื่อรักษาให้องค์การสามารถดำเนินงานสืบเนื่องต่อไปได้อย่างราบรื่น

3.4 ระดับความสามารถขององค์การ ถ้าองค์การใดสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตน จนกระทั่งมีอำนาจพอที่จะต้านทานอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม หรือลดการพึ่งพาสภาพแวดล้อมลงได้ องค์การนั้นจะยิ่งมีความมั่นคงในการอยู่รอดมากขึ้น เช่น องค์การเป็นผู้ผลิตสินค้าจำเป็นที่ผู้รับบริการมีความต้องการอยู่เสมอ และคู่แข่งไม่สามารถจะแข่งขันได้ ส่วนในเรื่องวัตถุดิบ องค์การอาจเป็นผู้ผลิตเอง หรือมีแหล่งสำรองอยู่มากพอ และมีพลังต่อรองกับหน่วยควบคุมในระดับสูง ถ้าองค์การมีระดับความสามารถเช่นนี้ องค์การก็จะมีพลังอำนาจในการดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองสูง จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่สามารถส่งผลกระทบใด ๆ ได้

4. ระดับสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมขององค์การมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับภายในไปถึงระดับภายนอก ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment)

ตามแนวคิดของสตีเยร์ (Richard M. Steer) สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วย (Steer, 1977: 55)

1) โครงสร้างขององค์การ การกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ผู้บริหารมีอำนาจเต็มที่ที่จะกำหนดให้โครงสร้างมีลักษณะอย่างไร โดยคำนึงถึงความสามารถของโครงสร้างที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และถ้าหากมีความไม่เหมาะสมอย่างใด ก็สามารถจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว

2) หน้าที่ เมื่อกำหนดโครงสร้างขององค์การแล้ว ก็จะต้องกำหนดหน้าที่ของหน่วยต่าง ๆ ในโครงสร้างให้สามารถรับผิดชอบงานตามความต้องการได้ รวมทั้งกำหนดหน้าที่ในการประสานงานของหน่วยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นเอกภาพได้ตามต้องการ ถ้าหาก

ปรากฏว่ามีหน่วยงานใดภายในองค์การทำหน้าที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารก็สามารถสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลงได้โดยรวดเร็ว เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายใด ๆ ขึ้น

3) ขนาดขององค์การ องค์การจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ขึ้นอยู่กับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าภารกิจที่รับผิดชอบมีมาก องค์การก็ต้องมีขนาดใหญ่ ตรงกันข้าม ถ้าภารกิจที่รับผิดชอบมีขนาดเล็ก ก็ไม่จำเป็นต้องจัดให้องค์การมีขนาดใหญ่ เพราะการจัดองค์การให้มีขนาดไม่เหมาะสม ไม่ว่าจะใหญ่เกินไป หรือเล็กเกินไป ล้วนแต่จะนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพทั้งสิ้น

4) เทคโนโลยี ยิ่งโลกมีความก้าวหน้าขึ้นมากเพียงใด บทบาทของเทคโนโลยีก็ยิ่งสูงมากเพียงนั้น การแข่งขันระหว่างองค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันจึงพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ผู้บริหารองค์การสามารถกำหนดระดับความต้องการเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจขององค์การได้ จึงกล่าวได้ว่า แม้เทคโนโลยีจะมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม แต่เทคโนโลยีก็ถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้

5) บรรยากาศขององค์การ การบริหารสมัยใหม่ยอมรับความสำคัญของบรรยากาศในการทำงานขององค์การมากขึ้น แม้ว่าบรรยากาศขององค์การจะไม่ใช่ว่าปัจจัยสำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า บรรยากาศขององค์การมีส่วนในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในเรื่องบรรยากาศขององค์การนี้ ผู้บริหารองค์การสามารถกำหนดให้เป็นไปตามความต้องการได้ โดยเฉพาะบรรยากาศทางกายภาพ ส่วนบรรยากาศที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลก็สามารถเสริมสร้างให้เป็นไปตามความต้องการได้เช่นกัน

6) คน กล่าวได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การทำงานขององค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ย่อมขึ้นอยู่กับคนที่รับผิดชอบเป็นสำคัญ ถ้าองค์การใดได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบสูง องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้สูงตามไปด้วย ตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดแม้จะมีปัจจัยและองค์ประกอบอื่น ๆ ดีหมด แต่ว่าได้คนที่ด้อยความรู้ ด้อยความสามารถ และไม่มี ความรับผิดชอบ ย่อมคาดหมายได้ว่าองค์การนั้นจะพบจุดอ่อนสานในไม่ช้า ถึงแม้ว่าคนจะมีความสำคัญที่สุดดังกล่าวแล้ว แต่องค์การก็ยังควบคุมได้ เพราะองค์การมีอำนาจในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญ และความรับผิดชอบมากขึ้น

4.2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (task environment)

นอกจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การแล้ว สเตียร์ (Steer, 1977) และเนกานดี (Neghandi, 1974: 153) ยังเน้นให้เห็นอีกว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้แก่

1) ผู้รับบริการ (clients) ภารกิจขององค์การต่าง ๆ โดยทั่วไปจะต้องสัมพันธ์กับผู้รับบริการเสมอ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การของเอกชน และความอยู่รอดขององค์การโดยทั่วไป

ก็ขึ้นอยู่กับความพอใจ หรือการสนับสนุนจากผู้รับบริการ โดยเฉพาะองค์การของเอกชน ผู้รับบริการ หรือลูกค้า คือผู้กำหนดความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น องค์การเอกชนจึงต้องปรับปรุงสินค้าและบริการของตนให้เป็นที่พอใจของลูกค้าอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อรักษาให้ลูกค้าอยู่กับตนนานที่สุด ซึ่งหมายถึงความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์การด้วย โดยทั่วไปถึงแม้ว่าองค์การของรัฐที่มีลักษณะผูกขาด มักจะไม่สนใจใยดีต่อผู้รับบริการมากนัก เพราะถือว่าผู้รับบริการไม่มีทางเลือกต้องพึ่งพาตนตลอดไป แต่ก็มิได้หมายความว่าปรากฏการณ์นี้จะดำรงต่อไปชั่วนิรันดร์ เพราะยิ่งนานวัน ผู้รับบริการจะยิ่งเพิ่มอิทธิพลมากขึ้น ถ้าองค์การของรัฐที่ทำการผูกขาด ไม่สามารถสนองตอบความพอใจของผู้รับบริการ หรือไม่สนใจความพอใจของผู้รับบริการ สักวันหนึ่ง ผู้รับบริการอาจจะบีบบังคับรัฐบาลผ่านกระบวนการทางการเมืองเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การก็ได้ ดังเช่น นโยบาย Privatization ที่รัฐบาลไทยพยายามผลักดันให้นำมาใช้กับองค์การรัฐวิสาหกิจผูกขาดหลายองค์การในปัจจุบัน เป็นต้น

2) แหล่งทรัพยากร การผลิตขององค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ ย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่จะต้องนำมาใช้ในการผลิตเป็นสำคัญ ทรัพยากรเหล่านี้ได้แก่ เงินทุน แรงงาน และบุคลากร ทรัพยากรเหล่านี้มักจะอยู่เหนือการควบคุมขององค์การต่าง ๆ เช่น องค์การอาจจะต้องการเงินทุนจำนวนมากในการพัฒนาโครงการ แต่ธนาคารชาติอาจจะควบคุมอัตราสินเชื่อ จนองค์การไม่อาจจะหาแหล่งทุนได้เพียงพอกับความต้องการก็ได้ หรือเรื่องแรงงาน ถ้าธุรกิจและอุตสาหกรรมขยายตัวมาก ๆ อาจทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานขึ้นได้ โดยเฉพาะแรงงานฝีมือเมื่อเกิดการขาดแรงงานจะทำให้เกิดผลกระทบมากมาย อาทิ อาจทำให้ต้นทุนค่าแรงเพิ่มขึ้น เนื่องจากการแย่งแรงงาน หรือถ้าหาไม่ได้ อาจทำให้แผนการผลิตต้องเปลี่ยนไป ส่วนในเรื่องบุคลากรนั้น กล่าวได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งยวด โดยเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวกับวิชาชีพเฉพาะ หากเกิดความขาดแคลนขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานอยู่ หรือการขยายตัวขององค์การได้ดังที่ปรากฏภาวะขาดแคลนบุคลากรด้านต่าง ๆ ในประเทศไทยในขณะนี้ เป็นต้น

3) คู่แข่งขัน (competitors) ในระบบเศรษฐกิจเสรี การแข่งขันถือเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีโอกาสได้เลือกสินค้าและบริการที่ดีที่สุด องค์การต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์และคาดหมายสมรรถนะของคู่แข่งขันได้ แต่ไม่สามารถควบคุมคู่แข่งขันได้ สิ่งที่องค์การต่าง ๆ ต้องกระทำคือ การเพิ่มพูนสมรรถนะของตนให้สูงพอที่จะแข่งขันกับคู่แข่งขันได้เสมอ หรือทำให้องค์การของตนมีสมรรถนะสูงกว่าคู่แข่งขัน เพื่อรักษาความได้เปรียบไว้ให้ยาวนานที่สุด ถ้าองค์การใดไม่สามารถจะสร้างสมรรถนะของตน ให้อยู่ในภาวะแข่งขันกับคู่แข่งขันได้ องค์การนั้นอาจจะหมดสภาพไปในที่สุด ดังจะเห็นได้ว่ามีองค์การต่าง ๆ มากมายที่ต้องยุบเลิกหรือปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงองค์การของตน อันเนื่องมาจากความด้อยสมรรถนะในการแข่งขัน ในบางกรณีองค์การที่อ่อนแอกว่า อาจจะถูกล้มไปในที่สุดก็ได้

4) กลุ่มควบคุมต่าง ๆ (regulatory groups) โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีองค์การใดที่จะ

ดำรงอยู่ได้โดยเสรี โดยไม่เกี่ยวข้องกับกลุ่มควบคุมต่าง ๆ แม้กระทั่งองค์การที่อยู่ภายใต้การปกครองแบบเศรษฐกิจเสรีก็ตาม ทั้งนี้ เพราะสังคมต่าง ๆ ย่อมมีกฎเกณฑ์เพื่อประกันความเสมอภาค ความยุติธรรม และความมั่นคงของสังคม กฎระเบียบต่าง ๆ อาจมีผลกระทบต่อองค์การต่างกันไป บางครั้งอาจมีมากบางครั้งอาจมีน้อย ขึ้นอยู่กับกลไกต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อหน่วยงานของรัฐหรือนโยบายของรัฐที่จะเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบเพื่อบังคับใช้กับองค์การต่าง ๆ อาทิ กฎระเบียบควบคุมการก่อสร้างอาคาร กฎระเบียบควบคุมการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายภาษีอากรของรัฐด้วย

4.3 สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment)

ปัจจุบันที่มีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์การที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป อาจกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การได้มากที่สุด ทั้งนี้ เพราะสภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมขององค์การโดยเกือบจะสิ้นเชิง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วไปจึงมักจะส่งผลกระทบต่อองค์การ ไม่ว่าจะผ่านทางบวกหรือทางลบ ตั้งแต่ระดับอ่อนที่สุดจนถึงระดับรุนแรงที่สุด สภาพแวดล้อมทั่วไปที่สำคัญได้แก่

1) *สภาพแวดล้อมทางการเมือง (political environment)* โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า อำนาจสูงสุดในการควบคุมองค์การต่าง ๆ คืออำนาจทางการเมือง ในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบเผด็จการเบ็ดเสร็จ อำนาจทางการเมืองถือเป็นอำนาจสูงสุดที่องค์การไม่สามารถจะต่อรองได้ ส่วนในระบบเศรษฐกิจเสรีนั้น แม้อำนาจทางการเมืองจะเป็นอำนาจสูงสุด แต่องค์การต่าง ๆ อาจต่อรองได้ ถ้าองค์การเหล่านั้นมีพลังหรือได้รับการสนับสนุนจากประชาชนเพียงพอ ในสังคมพหุ กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มักมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของรัฐบาลมาก ทั้งนี้ เพราะการดำรงอยู่ของรัฐบาลมักเกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เสมอ การที่อำนาจทางการเมืองมีอิทธิพลต่อองค์การมาก และอยู่เหนือการควบคุมขององค์การ ทำให้อำนาจทางการเมืองสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การได้ตลอดเวลา กิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับอำนาจทางการเมืองโดยตรง อาจมีความไม่แน่นอนสูง เพราะถ้ามีการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมือง อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ซึ่งอาจจะเป็นคุณหรือโทษต่อองค์การก็ได้ เช่น องค์การรัฐวิสาหกิจ เมื่อรัฐบาลเปลี่ยนนโยบาย อาจทำให้องค์การนั้นต้องยุบเลิกไป อาทิ บริษัทเดินอากาศไทย ซึ่งรับผิดชอบการบินภายในประเทศ ต้องถูกยกเลิกไป เมื่อรัฐบาลมีนโยบายจะให้มีสายการบินเดี่ยวรับผิดชอบทั้งการบินภายในประเทศและต่างประเทศ หรือในกรณีของเอกชนที่ต้องได้รับอนุญาตจากรัฐบาลประเภทสัมประทาน เมื่อรัฐไม่ต่อใบอนุญาตให้ องค์การนั้นอาจต้องยุบสลายไป เช่น กรณีบริษัทแอร์สยาม ต้องถูกยุบเลิกไป เพราะรัฐบาลไม่ยอมต่อใบอนุญาตให้ หรือบริษัททำไม้ เมื่อรัฐบาลมีนโยบายปิดป่า บริษัทเหล่านี้ต้องหยุดกิจการตามไปด้วย หรือกรณีของบริษัทซีพี ที่ขอสัมประทานประกอบธุรกิจโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย ซึ่งรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เห็นชอบอนุมัติให้ดำเนินการได้ แต่เมื่อมีการเปลี่ยน

อำนาจทางการเมือง รัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน ไม่ต้องการให้เกิดการผูกขาด จึงกำหนดให้ซีพี ดำเนินการได้เพียง 2 ล้านเลขหมายภายในเขต กทม. เท่านั้น

อำนาจทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ หรือการประกอบการขององค์กรนี้ หมายรวมถึงอำนาจในการกำหนดนโยบาย เปลี่ยนแปลงนโยบาย การบัญญัติระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาษี และการกำหนดนโยบายทางการเงินการคลังต่าง ๆ ด้วย

อำนาจทางการเมืองดังกล่าวนอกจากเป็นอำนาจจากการเมืองภายในประเทศแล้ว ยังหมายถึงอำนาจจากการเมืองระหว่างประเทศด้วย ดังเช่นนโยบายของแกตต์ หรือนโยบายของสหรัฐอเมริกา อาจส่งผลกระทบต่อองค์การผลิตที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยได้ ตัวอย่างเช่น นโยบาย 301 ของสหรัฐอเมริกา อาจส่งผลกระทบต่อ การส่งสินค้าออกของไทยไปยังสหรัฐอเมริกาหลายประเภท หรือนโยบายของแกตต์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภาษีสินค้านำเข้าหรือส่งออกของไทยรวมทั้งนโยบายการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาด้วย หรือนโยบายของประเทศในกลุ่มประชาคมยุโรป (E.E.C.) ที่มีผลต่อการกำหนดโควตาการส่งออกมันสำปะหลังของไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางการเมือง ยังครอบคลุมถึงบรรยากาศของการเมือง ลักษณะการใช้อำนาจทางการเมืองของรัฐ และการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนอีกด้วย ถ้าประเทศไทยมีบรรยากาศทางการเมืองอึมครึม ประชาชนออกมาเคลื่อนไหวกดดันรัฐบาลมาก อาจทำให้องค์การธุรกิจต่าง ๆ ประสบกับสภาวะชะงักงันได้ เนื่องจากผู้ลงทุนไม่แน่ใจในสถานการณ์ หรือเสถียรภาพทางการเมือง

2) *สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (economic environment)* หมายรวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ แรงงาน หรือแหล่งเงินทุน นอกจากนี้ยังหมายถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศ ระบบการเงินการคลัง และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจอีกด้วย

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีอิทธิพลในการส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก อาทิสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของโลกหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกปั่นป่วน ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ได้รับความกระทบกระเทือนอย่างรุนแรง ดังเช่นกรณีของประเทศไทย รัชกาลที่ 7 ถึงกับต้องประกาศปลดข้าราชการออกจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะกระทรวงพระคลังฯ ไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจ่ายเป็นค่าเงินเดือนของข้าราชการ หรือกรณีสงครามอ่าวเปอร์เซีย ทำให้อ้ำมันสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมาก จนกระทั่งองค์การต่าง ๆ ต้องปรับแผนเพื่อประคับประคองให้องค์การอยู่รอดอย่างยาวนานใหญ่ ทำให้สภาวะเศรษฐกิจของโลกตกอยู่ในภาวะชะงักงันหรือถดถอยทันที หรือในกรณีของประเทศไทย การที่รัฐบาลโดยธนาคารชาติประกาศนโยบายจำกัดสินเชื่อ ทำให้ธุรกิจการเงินต้องปรับตัวอย่างขนานใหญ่ และองค์การต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้สินเชื่อต่างได้รับความกระทบกระเทือนไปทั่วหน้า ถ้าองค์การใด

มีความมั่นคงเพียงพอก็อาจจะอยู่รอดได้ แต่ถ้าองค์กรใดยังไม่มี ความมั่นคง ก็อาจได้รับผลกระทบ กระเทือนถึงกับล้มละลายไปเลยก็ได้ หรือกรณีที่รัฐบาลปรับโครงสร้างภาษีรถยนต์ อาจทำให้องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรถยนต์ ทั้งผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และบริษัทเช่าซื้อรถยนต์ ต้องได้รับความกระทบ กระเทือนโดยตรงอย่างรุนแรง

นอกจากนี้ ปรากฏการณ์ของการขาดแคลนวัตถุดิบต่าง ๆ สำหรับการผลิต อาจส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า และบริการอย่างรุนแรง อาทิ กรณีที่การก่อสร้างขยายตัวอย่างมากเกินกว่าที่คาดหมาย ไว้หลายเท่าทำให้เกิดภาวะขาดแคลนวัสดุก่อสร้าง เมื่อเกิดความขาดแคลนในขณะที่ความต้องการมีสูง ทำให้เกิดสภาวะราคาเกินความเป็นจริง ไม่มีสินค้าในตลาด จะหาได้เฉพาะในตลาดมืด ปรากฏการณ์ เช่นนี้จะทำให้ราคาผลผลิตของการก่อสร้างสูงกว่าความเป็นจริง อาจทำให้ผู้ประกอบการขาดทุน หรือล้มละลายได้ หรืออาจก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้ออย่างรุนแรงจนกระทั่งกระทบกระเทือนระบบ เศรษฐกิจของประเทศทั้งหมด

3) *สภาพแวดล้อมทางสังคม (social environment)* หมายถึงถึงลักษณะของประชากร การศึกษาของประชากร วัฒนธรรมทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และโครงสร้างของ ชนชั้นในสังคมทั้งหมด

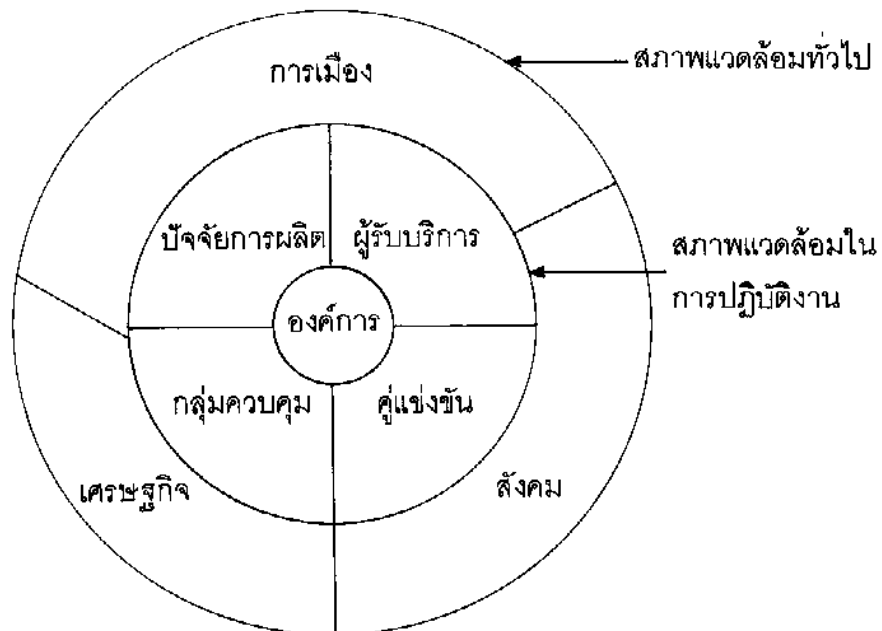
สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะวัฒนธรรมของประชาชน ระดับการศึกษาของประชาชน หรือโครงสร้างของชนชั้น ทางสังคม ทั้งนี้เพราะสภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น แต่องค์กรไม่มีอำนาจที่จะควบคุมได้ อาทิ ลักษณะวัฒนธรรมหรือโครงสร้างชนชั้นทางสังคม เป็นสิ่ง ที่สืบทอดติดต่อกันมายาวนาน อาจมีมาก่อนองค์กรต่าง ๆ ก็ได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าคนในสังคมมีลักษณะ เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ไม่สนใจแสวงหาความรู้ คุณภาพของประชากรจะต่ำ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถจะหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้เพียงพอกับความต้องการ หรือในกรณีที่ความก้าวหน้าทาง การศึกษายังมีไม่มาก แต่การขยายตัวของธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นเหตุให้เกิดความต้องการ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมากแต่ไม่อาจจะหาได้ในสังคม ทำให้เกิดการขาดแคลน ส่งผลให้ ค่าตัวของคนที่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น หรือแม้กระทั่งกรณีที่คนในสังคมได้รับการศึกษาสูงมากขึ้น คนระดับมัธยมก็มีจำนวนมาก แต่คนงานที่จะใช้กำลังกายอาจน้อยลง และถ้ามีน้อยจนเกิดความ ขาดแคลน ก็อาจทำให้ค่าตัวของผู้ใช้แรงงานสูงมากขึ้น และถ้าหากขาดแคลนมาก ค่าตัวของผู้ใช้ แรงงานอาจสูงใกล้เคียง หรือเท่ากับค่าตัวของคนระดับมัธยมก็ได้

สภาพแวดล้อมทางสังคม มักจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงทาง การเมืองและเศรษฐกิจ เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมต้องใช้เวลามากกว่า โดยเฉพาะ อย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของประชาชนจะเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างช้า หรือแม้แต่กระบวนการศึกษาที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ที่ทำการ

ผลิตสินค้าและบริการจึงต้องคำนึงถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมทางสังคมเหล่านี้ด้วย

สภาพแวดล้อมทั่วไปทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่จะปรากฏควบคู่กัน และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ จนบางครั้งยากที่จะแยกออกได้ว่า เป็นอิทธิพลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมด้านใดด้านเดียว ตัวอย่างเช่น การที่รัฐบาลกำหนดนโยบายขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี จะส่งผลให้คุณภาพของประชากรในอนาคตดีขึ้น เมื่อคุณภาพของประชากรดีขึ้น จะเกิดความต้องการบริการจากรัฐมากขึ้น ถ้ารัฐไม่สามารถจัดสรรให้ได้ อาจเกิดความสับสนวุ่นวายทางการเมือง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจ อาจทำให้เศรษฐกิจชะงักงันหรือชะลอตัว จนในที่สุดจะกระทบต่อนโยบายการขยายการศึกษา กล่าวคือ อาจไม่สามารถนำไปปฏิบัติต่อไปได้ หรือในทางตรงกันข้าม เมื่อประชากรมีคุณภาพมากขึ้น ประชากรสามารถเพิ่มสมรรถนะการผลิตของตนได้มากขึ้น ทำให้มีกำลังที่จะเสียภาษีให้รัฐได้มากขึ้น รัฐก็จะมั่งบประมาณมากพอในการขยายบริการต่าง ๆ ได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการขยายตัวของการพัฒนา ทำให้ภาวะทางเศรษฐกิจขยายตัวเติบโตอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจทางการเมืองมีความตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ



ที่มา: ดัดแปลงจาก ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, องค์การ: เหตุผลและกลยุทธ์ในการอยู่รอด (2533: 40)

กล่าวโดยสรุปสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเป็นเสมือนเปลือกหุ้มภายนอกขององค์การ สภาพแวดล้อมเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การ โดยที่องค์การไม่อาจสร้างภูมิคุ้มกันให้ปลอดภัยจากอำนาจและอิทธิพลของสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ องค์การอาจสร้างภูมิคุ้มกันตนเองให้สามารถต้านทานอิทธิพลของสภาพแวดล้อม เพื่อประคับประคองให้องค์การสามารถอยู่รอดต่อไปได้ แต่ไม่มีโอกาสที่จะปลอดภัยจากอำนาจของสภาพแวดล้อมดังกล่าวไปได้เลย

5. สรุป

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำรงอยู่ขององค์การทั้งสิ้น ผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ผลกระทบทางบวกอาจทำให้องค์การได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมากขึ้น ส่งผลให้องค์การมีความมั่นคงแข็งแรงยิ่งขึ้น หรือสามารถขยายตัวให้มีขนาดใหญ่โตขึ้น มีขอบเขตความรับผิดชอบหรือความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการมากขึ้น ส่วนผลกระทบทางลบอาจทำให้องค์การประสบกับสภาวะการขาดทุนอย่างรุนแรง หรือทำให้องค์การขาดความมั่นคง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน และอาจทำให้บุคลากรละทิ้งองค์การเพื่อไปแสวงหาองค์การใหม่ที่ให้ความมั่นคงมากกว่า หรือในที่สุดอาจทำให้องค์การต้องลดขนาดลง หรือยุบเลิกตัวเองลงในที่สุด

ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจเกิดขึ้นกับองค์การใด ๆ ได้ตลอดเวลา สำหรับผลกระทบทางบวกนั้น องค์การต่าง ๆ คงยินดีต้อนรับเพราะจะทำให้้องค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ผลกระทบทางลบ คงเป็นผลกระทบที่ไม่มี้องค์การใดปรารถนา นอกเสียจากจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความสำคัญจึงขึ้นอยู่กับว่าถ้า้องค์การต่าง ๆ ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นกับ้องค์การเมื่อใดก็ได้ตลอดเวลา ้องค์การควรจะมีความพร้อมอย่างไร ในการสร้างภูมิคุ้มกันของตนเองเพื่อลดความเสียหายที่จะบังเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของ้องค์การทุก้องค์การที่จะต้องเสริมสร้างสมรรถนะของตนให้มีภูมิคุ้มกันสูงต่อผลกระทบทางลบ อยู่เสมอ ภูมิคุ้มกันดังกล่าวได้แก่ (1) การกำหนดขอบเขตหน้าที่ของ้องค์การให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (2) การเพิ่มสมรรถนะในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถคาดหมายแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อจะได้มีโอกาสปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (3) การกำหนดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและได้สมดุลอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของผู้บริหาร แล่งทุนและทรัพยากร ตลอดจนคู่แข่งและกลุ่มควบคุมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า้องค์การมีสมรรถนะในการปรับตัวให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันและต่อแรงกดดันของกลุ่มควบคุมต่าง ๆ อยู่เสมอ และประการสุดท้าย ้องค์การจะต้องมีสมรรถนะในการ

เพิ่มขีดความสามารถของตนเองจนกระทั่งมีอำนาจพอที่จะต้านทานอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ ขีดความสามารถนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์กรทั้งมวลที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กร

อย่างไรก็ตามในการปรับตัวขององค์กรเพื่อเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องรับรู้อยู่เสมอว่าในการตัดสินใจเพื่อปรับตัวเองให้อยู่รอดนั้น ต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ถ้าการปรับตัวนั้นจะกระทำให้องค์กรได้ประโยชน์จะต้องเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการปรับตัวนั้นจะทำให้องค์กรเสียประโยชน์จะต้องเลือกทางเลือกที่จะเสียประโยชน์น้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุป ความอยู่รอดขององค์กรทั้งหลายล้วนขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ถ้าองค์กรใดมีสมรรถนะในการปรับตัวได้สูง หรือมีความสามารถในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านทุนได้สูง โอกาสที่องค์กรนั้นจะอยู่รอดด้วยความมั่นคงย่อมมีสูงตามไปด้วย ตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดมีสมรรถนะในการปรับตัวได้ต่ำหรือมีขีดความสามารถในการสร้างภูมิคุ้มกันด้านทุนได้น้อย โอกาสที่องค์กรนั้นจะอยู่รอดด้วยความมั่นคงย่อมมีน้อยตามไปด้วย จึงกล่าวได้ว่าการดำรงอยู่ขององค์กรใด ๆ ล้วนขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการปรับตัวขององค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- จินดา ชื่อตรง และคณะ. การบริหารงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร: พลวัตและกลไกบางประการของระบบการบริหาร. รายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ตุลาคม 2524, กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2524.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. องค์กร: เหตุผลและกลยุทธ์ในการอยู่รอด. มุลนิธิ 30 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533.

ภาษาอังกฤษ

Neghandi, R. "comparative Management and an Open System Theory: Academy of Management Proceeding", Thirty-third Annual Meeting, Seattle, 1974.

Parsons, Talcott. **Structure and Process in Modern Societies**. New York: The Free Press of Glence, 1960.

Steer, Richard M. **Organizational Effectiveness**. Santa-Monica, Calif. : Goodyear Publishing, 1977.