

# การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ

จิตเลขา สุคนธ์จร\*, ลดาวัลย์ แก้วสีนวล\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิจัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช และแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantitative Research) โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 7 คน และนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ จำนวน 2 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในมีจุดอ่อนด้านบุคลากรซึ่งบุคลากรขาดความสามารถเฉพาะด้าน จุดอ่อนด้านการใช้งบประมาณ โดยต้องรองรับทั้งหมดมาจากส่วนกลาง มีจุดแข็งคือ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ข่าวสารได้รับความเชื่อถือสูง มีการสนับสนุนจากชุมชน ด้านปัจจัยภายนอกมีโอกาส คือ การมีเครือข่ายทั่วประเทศ และจังหวัดนครศรีธรรมราชเองมีความโดดเด่นด้านศิลปวัฒนธรรม และภัยคุกคามคือ การเพิ่มขึ้นของช่องทางการสื่อสารและจำนวนสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้ชมมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรใช้ ST Strategy เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงาน หมายถึงการใช้จุดแข็งของหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์ ยุคหลอมรวมสื่อ สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย

นางสาวจิตเลขา สุนทรจร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการการสื่อสารแบบ  
บูรณาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
E-mail: bow2031@hotmail.com

---

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการจัดการการสื่อสารแบบบูรณาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครศรีธรรมราช E-mail: bow2031@hotmail.com

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช  
E-mail: wanlada\_2000@hotmail.co.th

# **The Strategic Management of the National Broadcasting Services of Thailand in Nakhon Si Thammarat Province in the Media Convergence era**

**Jitlekha Sukhonthajorn\*, Ladawan Kaewseenual\*\***

## **Abstract**

This research aimed to study the strategic management of television stations of the National Broadcasting Services of Thailand in Nakhon Si Thammarat Province and the outlook for the future adaptation of the National Broadcasting Services of Thailand in Nakhon Si Thammarat. A qualitative study using SWOT analysis and indepth interviews. The samplings were purposive sampling those were; the 7 executives of the National Broadcasting Services of Thailand, Nakhon Si Thammarat and 2 scholars in mass communication sciences. The results were as follow : The analysis within weaknesses were lack of talents, the budget received from the center. The strengths were proficient personnel, an organization has been providing reliable data and support from the community. Finally, the external factors were nationwide network and a distinctive culture that is used as raw material for production. The threat is the increasing number of communication channels and media to reach their audience. The National Broadcasting Services of Thailand in Nakhon Si Thammarat Province should implement management ST strategies refers to the effort to using its strength to avoid or reduce threat that arise outside.

**Keywords** : strategic management, media convergence era, The National Broadcasting Services of Thailand

---

\* Master Student of Management of Communication Integration, Nakhonsi Thammarat  
Rajabhat University E-mail: Bow2031@hotmail.com

\*\* Asst.Professor, Management Science, Faculty of Nakhonsi Thammarat Rajabhat University  
E-mail: wanlada\_2000@hotmail.co.th

## 1. บทนำ

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบแพร่ภาพในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และบางส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี กระบี่ ตรัง และพัทลุง มีฐานะเป็นสถานีโทรทัศน์ส่วนภูมิภาค ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของราชการ และนำเสนอรายการที่เป็นสาระความรู้ โดยเฉพาะด้านการศึกษาศิลปวัฒนธรรม และประเพณีมาโดยตลอด ภารกิจหลักคือการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารมวลชนเพื่อให้การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ของชาติเป็นไปอย่างมีระบบ ด้วยการประชาสัมพันธ์เสริมสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนและประชาคมโลกในยุทธศาสตร์ และนโยบายสำคัญของรัฐบาล ซึ่งจะต้องทำงานเชิงรุก ทั้งเรื่องการวางแผนประสานงาน ติดตามประเมินผล การบริหารจัดการข่าวสารอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นกลางถูกต้อง มีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นสื่อโทรทัศน์ที่มีความน่าเชื่อถือและมีความพึงพอใจของประชาชนมาโดยตลอดภายใต้ความรวดเร็วถูกต้องด้านข้อมูลข่าวสารและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้งานส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น ทำให้การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะการกระจายแบบทุกทิศทางพร้อมมีระบบตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ซึ่งยุคแห่งข้อมูลข่าวสารนี้ทำให้เกิดสื่อใหม่ (New Media) ขึ้น ลักษณะคือเป็นสื่อที่มีการหลอมรวมเทคโนโลยี เช่น สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้เข้ามา

มีบทบาทต่อชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมหลากหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในด้านการสื่อสาร มีการขับเคลื่อนการรวมกันของช่องทางสื่อไม่ว่าจะเป็นสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุกระจายเสียง สื่อหนังสือพิมพ์และภาพยนตร์ แม้แต่เพลงที่เผยแพร่บนสื่ออินเทอร์เน็ต รวมถึงวิธีการทางดิจิทัลอื่นๆ ด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่หมายความว่ารูปแบบที่แตกต่างกันของสื่อจะสามารถมาบรรจบกันได้แล้วเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสื่อสารโทรคมนาคมที่จะบรรจบกันได้ด้วย โดยโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพต่อผู้รับสารเปรียบเสมือนการรวบรวมของสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียงและภาพยนตร์เข้าด้วยกัน สามารถได้รับรู้ข้อมูลหรือข่าวสารที่มีลักษณะของการแพร่ภาพที่เคลื่อนไหวตามความเป็นจริงและได้รับฟังเสียงในเนื้อหาสาระของภาพหรือเหตุการณ์นั้นได้ไปพร้อมๆ กัน จึงทำให้ผู้รับสารเกิดการจดจำเพราะสื่อโทรทัศน์ประกอบด้วยภาพเคลื่อนไหวแสงสีและเสียง แต่ในปัจจุบันที่สังคมกำลังขยายตัวและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงสร้างความต้องการทางด้านการเปิดรับสื่อมากขึ้น โดยเฉพาะสื่อโทรทัศน์ที่ทุกคนในสังคมสามารถเข้าถึงช่องทางนี้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าการพัฒนาไปสู่การหลอมรวมสื่อั้นไม่เกี่ยวข้องกับการมุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจ เพียงแต่มุมมองของผู้บริโภคยอมรับว่าการหลอมรวมเข้าหากันของเทคโนโลยีได้สร้างความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตอย่างมากมาย พร้อมกันนั้นผู้บริโภคต่างมีความต้องการและมีความเข้าใจในการบริโภคเทคโนโลยีมากขึ้น

โดยที่สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการควบคุมของรัฐอย่างเต็มรูปแบบ รัฐเป็นผู้กำหนดและกำกับกับการดำเนินกิจการในทุกด้าน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นสื่อสาธารณะ จนกระทั่งเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2548 สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวมากขึ้น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจในการบริการข่าวสารที่รัฐยังคงดำเนินการเองโดยไม่สามารถโอนหรือ

ให้เอกชนดำเนินการได้ (กิตติมา ชาญวิชัย, 2554) ซึ่งการบริหารองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมรอบด้านเพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชกับจำเป็นต้องตระหนักถึงข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาเพื่อจัดการกับการบริหารงานของสถานีให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย โดยข้อมูลที่ได้ต้องมาจากการวิเคราะห์สภาพที่แท้จริงของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชกับ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในฐานะสื่อประชาสัมพันธ์ของรัฐ สามารถเลือกใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสมในการตัดสินใจขับเคลื่อนสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช ไปสู่เป้าหมายและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้พันธกิจและภารกิจหลักของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในท้องถิ่น และประเทศ โดยเป็นสื่อที่อยู่เคียงข้างประชาชน เพื่อสนองความต้องการด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงและส่งผลดีต่อประชาชน เทคโนโลยีการสื่อสารในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สื่อโทรทัศน์ช่องต่าง ๆ มีการตื่นตัวในการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดการแข่งขันด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และประการสำคัญในฐานะที่สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่นำเสนอเนื้อหาสาระข่าวสารจากรัฐไปสู่กลุ่มประชาชนผู้รับสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐโดยตรง เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้แล้วนั้น สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการที่สามารถนำองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจดังกล่าว ท่ามกลางกระแสการแข่งขันของช่องทางสื่อที่มีอยู่จำนวนมากและสามารถประยุกต์เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยในปัจจุบันมา คุณภาพของเนื้อหา และเทคนิคการออกอากาศได้

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องศึกษา การบริหารจัดการรวมถึงปรับตัวหรือการปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานีวิจัย โทรททัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อเพื่อให้สื่อดังกล่าวนี้ สามารถตอบสนองความต้องการเป็นช่องทางนำเสนอข่าวสารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ อย่างครบถ้วนและเป็นสื่อที่เป็นหลักในการนำเสนอข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของ ภาครัฐและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีคุณภาพ ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาสื่อของรัฐให้เป็นสื่อสาธารณะอย่างเต็มรูปแบบ หรือการบริหาร จัดการอื่นๆ ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งทางด้านศักยภาพและการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในการทำหน้าที่สื่อของรัฐ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานีวิจัย โทรททัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิจัยโทรททัศน์แห่ง ประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของของสถานีวิจัยโทรททัศน์แห่ง ประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช

## 3. การทบทวนวรรณกรรม และกรอบแนวคิด

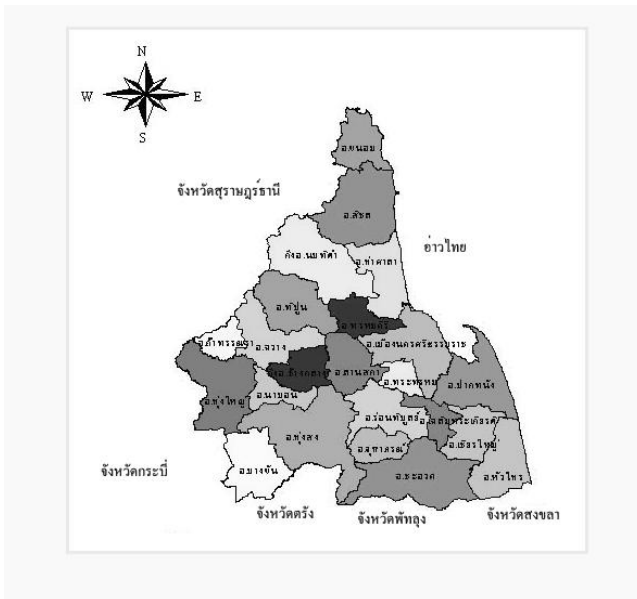
### 3.1 การทบทวนวรรณกรรม

ความเป็นมาของสถานีวิจัยโทรททัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัด นครศรีธรรมราช

สถานีวิจัยโทรททัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2532 เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5



กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบแพร่ภาพในพื้นที่จังหวัด นครศรีธรรมราช และบางส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี กระบี่ ตรัง และพัทลุง ตั้งอยู่ที่ 134 หมู่ที่ 11 ตำบลท่าเรือ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้พื้นที่ร่วมกับ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นพื้นที่เช่าจาก สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีนายวิรัตน์ นิเมวิจิตร ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานี มีบุคลากร 4 ฝ่ายประกอบด้วย ฝ่ายผลิตรายการและข่าว ฝ่ายงานเทคนิค ฝ่าย บริหาร และฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ในการดำเนินการออกอากาศของ สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช ปัจจุบันมีการดำเนินการการผลิตรายการ ออกอากาศจำนวน 2 ชั่วโมง 30 นาที ต่อ 1 วัน คือ ตั้งแต่เวลา 8.00 น. - 9.00 น. และ 15.00 น. - 17.00 น.



ภาพที่ 1 เขตพื้นที่ให้บริการของสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช  
ที่มา : [www.nbtst.go.th/map-service.php](http://www.nbtst.go.th/map-service.php)

โดยนอกเหนือจากช่วงเวลาของรายการในการผลิตของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชแล้ว จะเชื่อมโยงรับส่งสัญญาณกับสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยกรมประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง ทั้งหมดอีกด้วย

ดังนั้นสถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย โดยใช้ชื่อย่อว่า สทท. หรือภาษาอังกฤษ National Broadcasting Services of Thailand ชื่อย่อ NBT. เป็นหน่วยงานราชการสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี ที่ทำหน้าที่เป็นสื่อหลักเผยแพร่ข่าวสารและนโยบายจากรัฐบาลไปสู่ประชาชน ภายใต้การดำเนินงานของกรมประชาสัมพันธ์ โดยมีรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี และปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแลก่อตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2528 เพื่อให้เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งชาติ ทำหน้าที่ให้ความรู้ การศึกษา เผยแพร่ข่าวสารการประชาสัมพันธ์ และสนับสนุนนโยบายของรัฐเพื่อแก้ไขระบบเครือข่ายวิทยุโทรทัศน์ให้ครอบคลุมและได้มาตรฐานทั่วประเทศ ([\(www.nbtv.prd.go.th\)](http://www.nbtv.prd.go.th).(2559).(ออนไลน์)

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อถือด้านข่าวสารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ

#### พันธกิจ

1. เสนอแนะนโยบายและให้คำปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์แก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ
2. ประชาสัมพันธ์นโยบายและการดำเนินงานของภาครัฐสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศและสะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนสู่รัฐบาล
3. ให้บริการด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนแก่หน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชน

#### การบริหารองค์กร

สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 5 กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี รับผิดชอบแพร่ภาพในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และบางส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี กระบี่ ตรัง และพัทลุง เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร

เพื่อการประชาสัมพันธ์และการบริการสาธารณะ ที่ให้สาระความรู้และบันเทิง เป็นที่เชื่อถือพึงพอใจของประชาชนภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

### แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรสื่อสารมวลชนและการบริหารจัดการ

Leavitt and Harold (1973) กล่าวใน Mass Communication Organization and Mediation Control ว่า ภายในองค์กรหนึ่งๆ จะต้องดำเนินไปด้วยองค์ประกอบ พื้นฐานต่างๆ ต่อไปนี้

1. หน้าที่และเป้าหมายขององค์กร (Task) องค์กรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน ว่าทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอะไรและจะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วยวิธีใดบ้าง

2. โครงสร้างภายในองค์กร (Structure) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการด้านโครงสร้างเพื่อแบ่งอำนาจหน้าที่และกำหนดความรับผิดชอบในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นตัวตัดสินสายงานและการบังคับบัญชาอีกด้วย

3. เครื่องมือในการปฏิบัติงาน (Tools) องค์กรต้องมีอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีการทำงาน เพื่อให้เกิดปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บุคลากรภายในองค์กร (People) องค์กรต้องมีบุคลากรที่รับผิดชอบตามสายงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนกหรือฝ่ายตามโครงสร้างที่องค์กรตั้งไว้

หน้าที่ของการจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (Goal-Seeking Activities) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรจะแสดงออกในรูปของแผนภูมิองค์กร (Organization chart) หรือพีระมิดของภาระงาน (Job-Task Pyramid) และยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานแก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใคร (Who reports to whom) และโครงสร้างขององค์กรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้งานในหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี โดยโครงสร้างองค์กรกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยระบุให้เห็นว่าใครบังคับบัญชาใคร และใครมีความรับผิดชอบในงานประเภทใด

นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรยังช่วยให้สมาชิกในองค์กรรับทราบทบทวนของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องโครงสร้างขององค์กรได้แสดงให้เห็นการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานในการรวบรวมกิจกรรมและบุคคลต่างๆเข้าด้วยกัน โครงสร้างขององค์กรจะระบุให้เห็นถึงลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างงานบุคคลเหล่านั้นทำอยู่โครงสร้างขององค์กรกำหนดการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์กรเกี่ยวกับด้านต่างๆที่จะดำเนินการโครงสร้างขององค์กรยังกำหนดความสมดุลอย่างเหมาะสม และการให้ความสำคัญแก่กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินไปขององค์กรอีกด้วย (พะยอม วงศ์สารศรี, 2546)

### แนวคิดเกี่ยวกับการหลอมรวมสื่อ

การหลอมรวมสื่อเป็นการนำเอาเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน เราสามารถจำแนกลักษณะการหลอมรวมสื่อได้ ดังนี้ (พนิดา สายประดิษฐ์, 2549)

1. การหลอมรวมบริการ (Convergence of Service)
2. การหลอมรวมช่องทางการสื่อสารข้อมูล (Convergence of Transmission Channels)
3. การหลอมรวมอุปกรณ์ลูกข่าย (Convergence of Terminals)
4. การหลอมรวมผู้ให้บริการ (Convergence of Providers) ผ่านการรวบรวมกิจการและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ

ในยุคที่เทคโนโลยีสื่อหลอมรวมกันเกิดเป็น “สื่อใหม่” (New Media) ที่แยกกันแทบไม่ออกระหว่างสื่อแต่ละประเภท ในส่วนของสื่อโทรทัศน์ก็ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาของเทคโนโลยีสื่อเช่นกัน จนสื่อมวลชนต้องมีการปรับตัวอย่างชัดเจน คือในลักษณะการหลอมรวมเทคโนโลยีสื่อ (Convergence) เป็นการพัฒนาเข้ามาใกล้กันของเทคโนโลยี มีลักษณะเป็นการวิวัฒนาการมาพบกันของเทคโนโลยี ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ เทคโนโลยีการแพร่ภาพและเสียง (Broadcast and Motion Picture Technology) เทคโนโลยีการพิมพ์ (Print and Publishing Technology) และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) โดยมีเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Technology) เป็นปัจจัยสนับสนุน ข้อมูลข่าวสารไม่ว่าจะอยู่ในรูปลักษณะใด เช่น

ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว รูปภาพ หรืองานกราฟิก ได้รับปรับเปลี่ยนให้เป็นภาษาระบบตัวเลข (Digital Language) ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลคอมพิวเตอร์ ที่สามารถอ่านและส่งผ่านได้อย่างรวดเร็วด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และยังสามารถนำเสนอในลักษณะใดก็ได้ แม้ว่าการหลอมรวมสื่อไม่ได้ส่งผลให้สื่อโทรทัศน์เปลี่ยนแปลงเป็นสื่อใหม่แบบทันทีทันใด แต่เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ตัวอย่างเชิงประจักษ์ในการปรับเปลี่ยนของสื่อบางประเภท อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์มีการนำเอาอินเทอร์เน็ตเน็ตเข้ามาพัฒนากระบวนการผลิต การเผยแพร่ และการตลาด ในขณะที่หนังสือพิมพ์ฉบับกระดาษพิมพ์ยังคงอยู่และประสบความสำเร็จกับการจัดทำหนังสือพิมพ์ในรูปแบบหนังสือพิมพ์ออนไลน์ (Online Newspaper)

การหลอมรวมสื่อที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงมีบทบาทที่สำคัญที่ทำให้ธรรมชาติของข่าวสารที่เคยเป็นมา มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ประกอบกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้รับสารที่กลายมาเป็นผู้ส่งสารโดยตรงเหล่านี้ ผู้บริหารสื่อของรัฐ โดยเฉพาะสถานีโทรทัศน์ในสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ที่เป็นสื่อของรัฐโดยตรง จึงจำเป็นต้องเร่งดำเนินการปรับตัวเพื่อให้สถานีโทรทัศน์ที่กระจายในพื้นที่ต่างๆ หันมาปรับปรุงการบริหารรูปแบบ เนื้อหารายการโดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ๆ และศึกษาพฤติกรรมของผู้รับสารเพื่อให้นำมาวางแผนการบริหารจัดการการผลิตเนื้อหาสาระ และการเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ทางการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงพฤติกรรมการรับข่าวสารจากสื่อเปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง

### แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

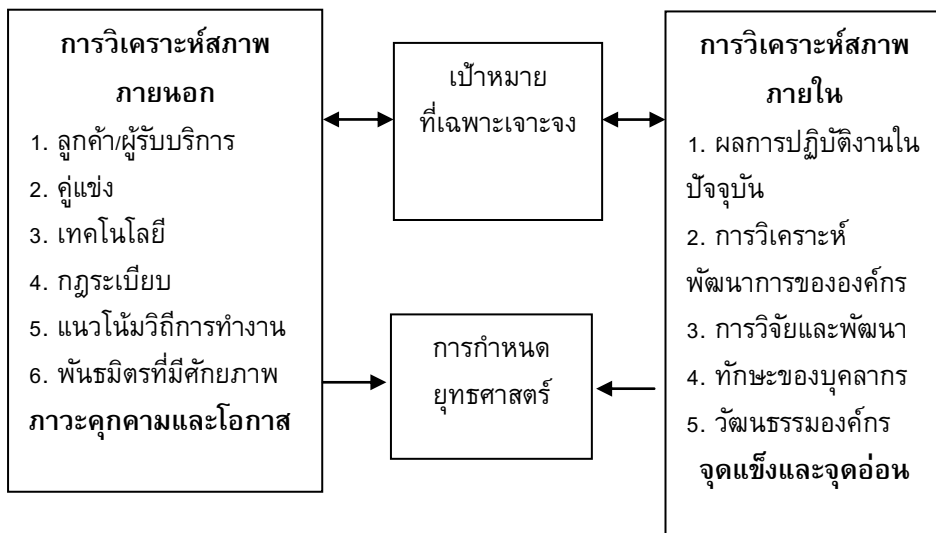
การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย (Goal) ซึ่งต้องมีการสำรวจข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอก และสมรรถนะหลักภายในองค์กรเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ร่วมกันอีกหลายรอบ โดยกระบวนการประเมินทั้งภายนอกและภายในขององค์กร ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์หลายรูปแบบ ซึ่งนักวางแผนกลยุทธ์เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมาจากคำ 4 คำ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) เป็นสมรรถนะที่ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์สูงสุดจากสมรรถนะเหล่านี้

จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนให้พบเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงแก้ไข

โอกาส (Opportunities) เป็นทั้งแนวโน้ม พลังขับเคลื่อน เหตุการณ์ และแนวคิดต่างๆ ที่องค์กรสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

ภาวะคุกคาม (Treats) เป็นเหตุการณ์หรือแรงกดดันอาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม องค์กรต้องวางแผนรับมือหรือตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อบรรเทาความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกและภายใน  
ที่มา : ผู้วิจัย

Michael Porter (1988) ให้ความเห็นไว้ว่า “หัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร” สภาพแวดล้อมขององค์กรประกอบด้วยลูกค้า คู่ค้า และคู่แข่ง รวมถึงภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ด้วย ทั้งหมดนี้อาจจะเป็นผู้กำหนดคุณภาพ คุณลักษณะการดำเนินงานและประโยชน์ใช้สอยของสินค้าและบริการ หากไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวของลูกค้าได้ ก็อาจถูกคู่แข่งปัจจุบันและคู่แข่งที่เข้ามาใหม่แย่งส่วนแบ่งการตลาดไปได้

### 1. การวิเคราะห์สภาพภายนอก

การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ คือสภาพโดยรวมของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการวางแผนปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

1.1 แนวโน้มวิถีการทำงานและวิถีชีวิตการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่างทำให้เกิดทั้งภาวะคุกคามและโอกาสที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจและวิถีการทำงานตลอดจนวิถีชีวิต อาทิงานวิจัยของ IDC ที่พบว่า จำนวนลูกจ้างอเมริกันต้องเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อธุรกิจท่องเที่ยวและการเดินทาง ร้านอาหาร การบริการที่พักและโรงแรม การสื่อสารและโทรคมนาคม แต่เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าขึ้น มีอุปกรณ์เครื่องใช้สำหรับประชุมทางไกลผ่านวิดีโอ และการบริการผ่านเว็บเกิดขึ้น สิ่งทดแทนเหล่านี้ จึงถือเป็นภาวะคุกคามโดยตรงต่อสายการบินและโรงแรม แต่เป็นผลดีต่อองค์กรต่างๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเสียงบประมาณเพื่อส่งบุคลากรไปประชุมต่างประเทศหรือนอกองค์กร

1.2 ลูกค้ำการทำความรู้จักและติดตามพฤติกรรมของลูกค้ำให้ได้มากที่สุดย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้ำที่มีลักษณะเหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน เช่น อายุ อาชีพ เพศ ชนชาติ ที่ตั้งของที่พัก ประเภทของลูกค้ำ รายได้ และพฤติกรรมการซื้อหรือใช้บริการต่างๆ จะทำให้ทราบความต้องการของลูกค้ำ ความไวในด้านราคา ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ำ และความภักดีของกลุ่มลูกค้ำ

1.3 ความไวด้านราคาและความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาความไวของลูกค้ำต่อราคาสินค้าที่เปลี่ยนแปลง (Price Sensitivity) เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการที่ต้องพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใด ต้องตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างราคาของผลิตภัณฑ์และอุปสงค์ของลูกค้ำ ผู้บริโภคจะมีกำลังซื้อสินค้าหรือบริการมากขึ้น เมื่อสินค้าหรือบริการมีราคาถูกลง

1.4 สมรรถภูมิการแข่งขันการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกจะต้องทำการวิเคราะห์คู่แข่งและสภาพแวดล้อมของเวทีการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ แวดวงธุรกิจบางประการมีการแข่งขันไม่รุนแรง อาทิ ธุรกิจน้ำมันที่มีองค์กรธุรกิจไม่กี่ราย ซึ่งแข่งขันกันลดราคาเท่านั้น แต่แวดวงธุรกิจบางอย่าง เช่น อุตสาหกรรมบันเทิงหรือสินค้าเพื่อความสะดวกสบายที่มีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา รวมถึง

มีสายธุรกิจ และบริการที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย จะมีความเป็นพลวัตและมีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งที่หลากหลายและแตกต่างกัน มีการแบ่งแยกส่วนของตลาดเป็นส่วนย่อยเล็กๆ มากมาย สามารถเจาะตลาดเฉพาะได้ ยืดหยุ่นสูง และคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ แต่จุดอ่อนคือ สินค้าหรือบริการที่หลากหลายและแตกต่างกันนั้น สามารถทดแทนได้ด้วยสินค้าหรือบริการอื่น องค์กรในภาคธุรกิจบันเทิงนี้จึงต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนให้ทันกระแสโลกอยู่เสมอ

1.5 เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในเศรษฐกิจสมัยใหม่ ทั้งผลิตขึ้นใหม่และพัฒนาเทคโนโลยีเดิมใหม่ทันสมัยขึ้น เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้ภาคธุรกิจหลายวงการสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็ว สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยลดต้นทุนต่างๆ ได้มากด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีอาจเป็นภาวะคุกคามของธุรกิจหลายอย่างด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยและอิทธิพลอื่นๆ ที่เป็นผู้กำหนดความสามารถในการทำกำไร และการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นๆ อีก ซึ่ง Porter เรียกว่าพลังทั้ง 5 ประกอบด้วยภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดอำนาจต่อรองของคู่ค้า ความรุนแรงของการแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในปัจจุบันอำนาจต่อรองของลูกค้าภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนองค์กรจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สร้างเอกลักษณ์ในตัวสินค้า บริหารจัดการด้านการตลาดที่ทันสมัย และพัฒนาด้านวิชาการต่างๆ อยู่เสมอ

## 2. การวิเคราะห์สภาพภายใน

การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กรทำให้เห็นมุมมองด้านการปฏิบัติการว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ใดที่สามารถปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลตามที่คาดหวังได้ โดยในที่นี้จะวิเคราะห์สภาพภายใน 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 สมรรถนะหลัก หรือความสามารถขององค์กรที่มีความชำนาญเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่งอย่างดีเยี่ยมเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งความเชี่ยวชาญด้านนั้นๆ ต้องแตกต่างไปจากคู่แข่งอย่างแท้จริง และต้องโดดเด่นในมุมมองของลูกค้าที่เป็นผู้ประเมินคุณค่าสมรรถนะขององค์กรที่ชัดเจน



2.2 สถานะทางการเงิน เมื่อใดที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ เมื่อนั้นก็จำเป็นจะต้องประเมินสถานะทางการเงินไปด้วย เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์ใหม่อาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

2.3. การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร องค์กรบางแห่งตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และมีสมรรถนะทั้งในการบริหารจัดการและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ แต่บางองค์กรไม่ตระหนักหรือรู้แต่โครงสร้าง ไม่คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาคำตอบให้ได้ว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร

วิธีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรที่เกิดจากการให้พนักงานที่ปฏิบัติงานต่างหน้าที่และต่างมุมมองมาร่วมคิดและตัดสินใจร่วมกัน จะก่อให้เกิดวิธีการที่รอบคอบมากกว่า การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกช่วยให้สามารถเรียนและรู้เข้าใจในภาวะการถูกคุกคามและเข้าใจในโอกาส ซึ่งเป็นแนวทางให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชได้ค้นหาทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆ โดยปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ กระแสความนิยมของประชาชนในสังคม และรูปแบบของสื่อเทคโนโลยีประเภทต่างๆ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับจุดอ่อนจุดแข็งของสถานีจะช่วยให้สามารถกำหนดรูปแบบและทิศทางการผลิตรายการได้อย่างเหมาะสม ทันกระแส และตรงตามความต้องการของผู้ชมกลุ่มเป้าหมาย อันจะนำมาซึ่งผลประกอบการที่น่าพอใจได้นั่นเอง

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประยงค์ มีใจชื้อ (2542:10) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. องค์กรที่มีระบบบริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เราทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544: 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติการบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2554:11-12) กล่าวไว้เกี่ยวกับความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจนโดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

สมยศ นาวิการ (2538: 4) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน

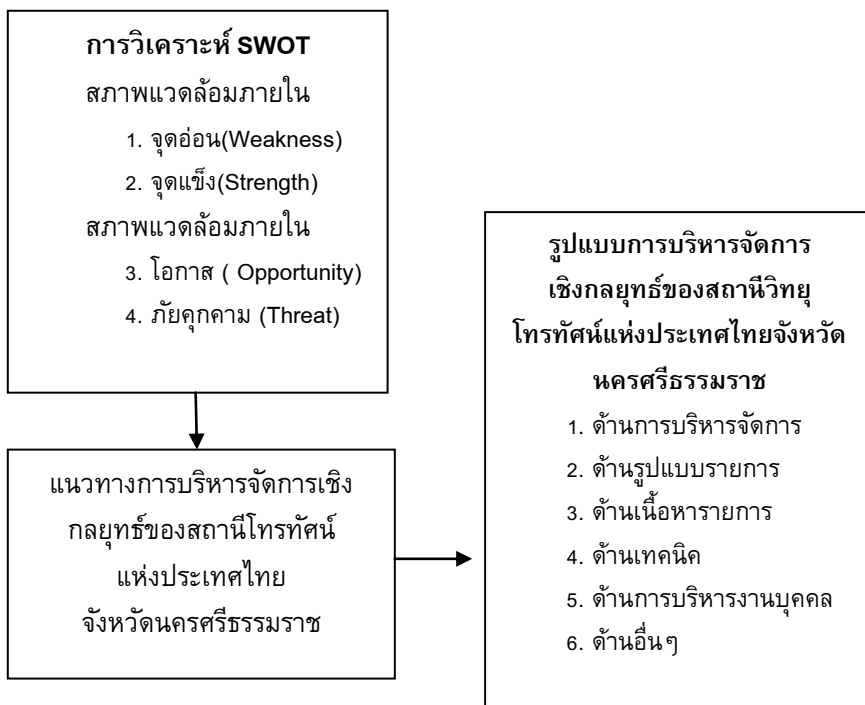
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้ระดับการบริหารต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่จะช่วยลดการต่อต้านสิ่งที่ไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยและทางเลือกที่เป็นไปได้

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว หน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน โดยจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจนโดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครราชสีมาสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในอนาคตต่อไป

### 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มประชากรในการศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องด้านการสื่อสารมวลชน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 7 คน และ นักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ จำนวน 2 คน

### 4.2 ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช ในด้านสภาพการดำเนินงานตามพันธกิจ การเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านกลยุทธ์ในการผลิตรายการและข่าวสารต่าง ๆ หรือกลยุทธ์อื่นๆ ที่สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถนำไปใช้ในการปรับตัวให้พร้อมสู่การแข่งขันในยุคหลอมรวมสื่อ โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานองค์การสื่อสารมวลชน บทบาทหน้าที่ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม ตลอดจนการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การเพื่อสร้างขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจ การสร้างความได้เปรียบทางการนำเสนอข้อมูลข่าวสารและเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับในการทำหน้าที่ในฐานะสื่อประชาสัมพันธ์ขององค์การภาครัฐที่ได้รับการยอมรับในด้านความเป็นต้นแบบขององค์การด้านสื่อสารมวลชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ

### 4.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาวิจัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวโน้มการปรับตัวใน

อนาคตของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 4.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปี เอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูล จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช และนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัย ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน คือผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชและ นักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์

#### 4.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารและ รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช และนักวิชาการด้านนิเทศศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง

#### 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ผู้วิจัยสรุปผลและวิเคราะห์ ข้อมูลจากการ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ SWOT และสังเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและทรงคุณวุฒิ แต่ละท่านโดยสรุปเป็นมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นนำมาสังเคราะห์เพื่อหาข้อมูล เกี่ยวกับการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการและแนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของ สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช

### 5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### 5.1 กระบวนการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของของสถานีวิทยุโทรทัศน แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช

### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT

#### 5.1.1.1 จุดแข็ง (Strength)

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีกลมเกลียวกันเป็นอย่างดี
- 2) สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหน่วยงานสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ งบประมาณต่าง ๆ ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่องและมีระบบ
- 3) มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เป็นอย่างดีสูง สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) องค์กรมีแผนนโยบายการบริหารจากส่วนกลางอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการผลิตรายการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ รอบด้าน มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง รายการส่วนใหญ่เน้นด้านเนื้อหารายการที่เป็นสารประโยชน์แก่ผู้รับชม บุคลากรได้รับการอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านการผลิตรายการอย่างเสมอ
- 5) การผลิตรายการต่าง ๆ ของสถานียึดหลักการมีความร่วมของชุมชน เพื่อนำเสนอจุดเด่นของวิถีชีวิตและเอกลักษณ์ของพื้นที่ภูมิภาค ดังนั้นวัตถุดิบในการผลิตรายการจึงมีความเข้มข้นและหลากหลาย

#### 5.1.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ด้วยความที่บุคลากรต่างมีความสามารถเฉพาะด้าน บางครั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้านอื่น ๆ อาจทำได้ไม่ทัน ต้องรอความช่วยเหลือเฉพาะทางอยู่เสมอ
- 2) การใช้งบประมาณอย่างประหยัด อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาด้านอุปกรณ์ด้านเครื่องจักร
- 3) อุปกรณ์ต่างๆเป็นรุ่นเก่าเสียส่วนใหญ่ การจะปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ให้ทันต่อเทคโนโลยีต้องรอการอนุมัติจากส่วนกลาง อาจเกิดการล่าช้าด้านเทคโนโลยี
- 4) เนื่องจากมีวิธีการทำงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล จึงไม่ได้มีการวิเคราะห์ผู้ชมเพื่อความสะดวกคล่องกับเนื้อหารายการมากนัก สถานีจึงนำเสนอรายการที่เป็นสารประโยชน์เป็นหลัก อาจไม่ได้รับความชื่นชอบจากผู้ชมบางกลุ่ม

5) มีข้อจำกัดในเรื่องของวัตถุประสงค์ประกอบการผลิตรายการเช่น การใช้ภาพหรือเสียงเพลงประกอบรายการต้องมีความระมัดระวังเรื่องลิขสิทธิ์ภาพและเสียง

#### 5.1.1.3 โอกาส (Opportunity)

1) เป็นองค์กรสื่อสังกัดกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความไว้วางใจจากเครือข่าย

2) รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการบริการด้านข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง ณ ปัจจุบันสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้เพิ่มช่องทางการออกอากาศผ่านสถานีทางดาวเทียมตลอด 24 ชั่วโมง ใช้ชื่อช่องดาวเทียมว่า Culture TV

3) จังหวัดนครศรีธรรมราชมีความโดดเด่นด้านศิลปวัฒนธรรม สามารถนำเสนอข่าวและรายการที่เป็นประโยชน์ ซึ่งนับเป็นการเพิ่มโอกาสในการเสนอข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชน

#### 5.1.1.4 ภัยคุกคาม (Threat)

1) การแข่งขันของสื่อด้านเทคนิค เทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการนำเสนอส่งผลให้สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชขาดความน่าสนใจ

2) จำนวนสื่อที่มากขึ้นส่งผลให้ผู้ชมรายการของสถานีสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช มีจำนวนลดลง

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชควรเน้นกลยุทธ์ ดังนี้

### 5.2 แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชควรเน้นกลยุทธ์ ดังนี้



ตารางที่ 1 ตาราง TOWS Matrix กลยุทธ์การจัดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของ  
สถานีโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) S1 บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานเป็น ทีม S2 ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง และมีระบบ S3 มีความพร้อมด้านอุปกรณ์เป็นอย่างดีสูง S4 มีแนวทางการผลิตรายการต่างๆ อย่าง สร้างสรรค์ รอบด้าน มีเอกลักษณ์เป็นของ ตัวเอง S5 การผลิตรายการวัตถุดิบในการผลิตรายการ จึงมีความเข้มแข็งและหลากหลาย	จุดอ่อน (W) W1 บุคลากรต่างมีความสามารถ เฉพาะด้าน บางครั้งการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าด้านอื่นๆ อาจทำได้ไม่ดี W 2 การใช้งบประมาณอย่าง ประหยัด อาจส่งผลกระทบต่อ พัฒนาด้านอุปกรณ์ด้านเครื่องจักร W3 อุปกรณ์ต่างๆเป็นรุ่นเก่า ล้าสมัย W4 ไม่มีการวิเคราะห์ผู้ชม นำเสนอ รายการที่เป็นสารประโยชน์เป็นหลัก อาจไม่ได้รับความชื่นชมจาก บางกลุ่ม
<b>โอกาส</b> O1 เป็นองค์กรที่มีความ น่าเชื่อถือ และได้รับความ ไว้วางใจจากเครือข่าย O2 รัฐบาลมีนโยบายที่ ชัดเจนในการบริการด้าน ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ แก่สังคมอย่างแท้จริง O4 จังหวัดนครศรีธรรมราชมี ความโดดเด่นด้าน ศิลปวัฒนธรรม	<b>กลยุทธ์ SO</b> S1,O1, O2,O3 การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร ให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีในการ สร้างสรรค์รายการ S5,O4 การสร้างสรรค์รายการที่เน้น อัตลักษณ์ท้องถิ่น S2,O2,O4 การใช้เทคโนโลยีในการขยายรัศมี การให้บริการข่าวสารให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	<b>กลยุทธ์ WO</b> W1,W2,O2 การพัฒนาบุคลากรให้ มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน W2,O2 การพัฒนาคุณภาพรายการ โดยเน้นเนื้อหาที่เป็นศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างความโดดเด่น
<b>อุปสรรค</b> T1 การแข่งขันของสื่อด้าน เทคนิค เทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการนำเสนอส่งผลให้สถานี วิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช ขาดความน่าสนใจ T2 จำนวนสื่อที่มากขึ้นส่งผล ให้ผู้ชมรายการของสถานี ลดลง	<b>กลยุทธ์ ST</b> S1,T4 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการ ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพและเทคนิค การนำเสนอรายการ S2,S3,S4,S5,T1 การสร้างความแตกต่างใน การผลิตรายการโดยเน้นเอกลักษณ์และ อัตลักษณ์ของท้องถิ่น	<b>กลยุทธ์ WT</b> W3,T1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายพัฒนา คุณภาพเนื้อหารายการ W4,T2 การสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ เพื่อ สร้างสรรค์รายการและการสร้าง ภาพลักษณ์

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ ได้แก่ ด้รับงบประมาณจากส่วนกลาง (S2) และความพร้อมด้านอุปกรณ์ (S3) เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสคือความโดดเด่นด้านศิลปวัฒนธรรม(O4) เพื่อสร้างมูลค่าสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนการที่มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถ (S1) ที่จะเอื้ออำนวยให้ใช้ศักยภาพมาพัฒนาคุณภาพรายการให้มีความหลากหลาย น่าเชื่อถือโดยเน้นการผลิตรายการที่เป็นสาระประโยชน์ต่อประชาชน

2. กลยุทธ์แบบ WO (WO Strategy) หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายใน ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์พบว่า บุคลากรต่างมีความสามารถเฉพาะด้าน บางครั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้านอื่นๆ อาจทำได้ไม่ดี (W1) ดังนั้น จึงควรเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ (O2) เพื่อให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์รายการ

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นการใชจุดแข็งของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยคือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเป็นอย่างดี มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม (S1) เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรค หรือภัยคุกคามจากภายนอก โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการนำเสนอของสื่ออื่นๆ ที่ส่งผลให้สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชขาดความน่าสนใจ (T1) โดยการใช้เทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตรายการของสถานีให้มีคุณภาพมาตรฐานเท่าเทียมกับสื่ออื่นๆ นอกจากนี้ การแข่งขันของสื่อด้านเทคนิค เทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการนำเสนอส่งผลให้สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชขาดความน่าสนใจ (T1) ในขณะที่สถานีมีความพร้อมด้านอุปกรณ์เป็นอย่างสูง (S4) มีแนวทางการผลิตรายการต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ รอบด้าน มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง (S3) การผลิตรายการวัตถุดิบในการผลิตรายการจึงมีความเข้มแข็งและหลากหลาย (S5) สถานีจึงเร่งพัฒนารูปแบบเนื้อหารายการให้เกิดความแตกต่างในการผลิตรายการโดยเน้นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของท้องถิ่น

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนคือ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นรุ่นเก่า ล้าสมัย (W3) และ การใช้งบประมาณอย่างประหยัด อาจส่งผลกระทบต่อ

ต่อการพัฒนาด้านอุปกรณ์ (W2) โดยสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัด นครศรีธรรมราชควรใช้วิธีการสร้างความร่วมมือกับ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ เพื่อสร้าง เครือข่ายร่วมผลิต หรือพัฒนาคุณภาพเนื้อหารายการสร้างสรรค์รายการและการสร้าง ภาพลักษณ์ ซึ่งเป็นการลดต้นทุนในการผลิตรายการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (T1) และเพิ่มคุณภาพในเชิงเนื้อหาอีกด้วย

นอกจากนี้ ผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง พบว่า สถานีวิทยุ โทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช สังกัดกรมประชาสัมพันธ์ เป็นองค์กร ที่ได้รับความเชื่อถือด้านข่าวสารเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ เสนอแนะนโยบายและให้คำปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ แก่รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ ประชาสัมพันธ์นโยบายและการดำเนินงานของภาครัฐสู่ กลุ่มเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ และสะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนสู่รัฐบาล ให้บริการด้านการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชนแก่หน่วยงานภาครัฐ องค์กร ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสื่อมวลชนสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัด นครศรีธรรมราช จึงควรใช้โอกาสอันเป็นจุดแข็งเหล่านี้มาผลักดันให้เกิดการพัฒนาโดย ใช้ ST Strategy เป็นกลยุทธ์การใช้จุดแข็งของหน่วยงานเพื่อหาทางหลีกเลี่ยง หรือลด ผลกระทบจากอุปสรรค หรือภัยคุกคามจากภายนอก เพื่อมุ่งมั่นที่จะทำให้ทุกพันธกิจ บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาของภาครัฐ ภาคเอกชน และ การรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์ ที่ตั้งมั่นอันเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าสืบทอดไปยังคนรุ่นต่อไป เพื่อความสุขของประชาชนและภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ

### 5.3 แนวโน้มการปรับตัวในอนาคตของของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการสรุปวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง พบว่า การปรับตัวของ สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรมีแนวทางในการปรับตัว ดังนี้

#### 5.3.1 ด้านการบริหารจัดการ

5.3.1.1 สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรทำการศึกษาและทำความเข้าใจปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในปัจจุบัน

ที่มีผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ โดยเฉพาะการผลิตสาร ข้าวสาร การให้ข้อมูลที่ถูกต้องรอบด้าน เพื่อสร้างสังคมและชุมชนที่มีความเข้มแข็ง มีรากเหง้าทางด้านวัฒนธรรมที่ยาวนาน ปลูกฝังความเป็นคนไทยความเป็นภูมิภาค เพื่อสร้างความภาคภูมิใจ

5.3.1.2 สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรเร่งสร้างพันธมิตรทางการผลิตข้าวสาร การสนับสนุนด้านพันธกิจอื่น ๆ ร่วมกับเครือข่ายที่มีความเป็นมืออาชีพในการผลิตข้าวสาร การเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง หน่วยงานที่มีศักยภาพในการสร้างเสริมขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ให้กับประชาชน เหล่านั้น เป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันทำให้สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราชมีความแข็งแกร่งและมีชุมทรัพย์ทางปัญญาที่พร้อมเผยแพร่เป็นความรู้สู่สาธารณะได้อย่างเต็มที่

### 5.3.2 ด้านการบริหารงานบุคคล

สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงานให้มีความรักใคร่สามัคคี และมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีเป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน คือการสร้างองค์กรสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ควรเร่งพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานโดยเฉพาะลักษณะงานที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน โดยการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและนำสิ่งเหล่านั้นมาพัฒนางานให้มีคุณภาพได้มาตรฐานมากขึ้น

### 5.3.3 ด้านรูปแบบรายการและเนื้อหารายการ

5.3.3.1 สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรสนับสนุนการผลิตและสร้างสรรค์รายการโทรทัศน์ที่มีการนำเสนอภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของท้องถิ่นมาเร่งสร้างมูลค่าในด้านจิตใจ เพื่อก่อให้เกิดความรัก การสืบทอดมรดกอันล้ำค่าของท้องถิ่นให้เป็นความภาคภูมิใจและเป็นมรดกอันล้ำค่า เพื่อสืบทอดไปยังคนรุ่นใหม่และขยายไปสู่ภูมิภาคอื่นๆ โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตรายการใหม่ๆ สร้างคุณค่าสูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่ให้บริการและพื้นที่อื่นๆ ด้วย

5.3.3.2 สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรปรับปรุงรูปแบบและเทคนิคในการผลิตและการสร้างสรรครายการต่างๆ ให้มีความน่าสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและสามารถแข่งขันกับรายการโทรทัศน์ของสถานีอื่น ๆ ในแง่คุณภาพของรายการได้

#### 5.3.4 ด้านเทคนิค

สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรใช้ช่องทางที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการผลิตรายการให้เกิดคุณภาพและได้มาตรฐาน ตลอดจนพัฒนาวิธีมีการออกอากาศของสถานีให้มีความกว้างไกลครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่

#### 5.3.5 ด้านอื่นๆ

สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เข้าใจการดำเนินการตามพันธกิจองค์กร ตระหนักและพร้อมให้ความร่วมมือกับการดำเนินงานขององค์กรโดยการใช้เครื่องมือทางการตลาด เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ชมรายการของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช อย่างสูงสุด เช่น การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC: Integrated Marketing Communication) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) เป็นต้น

## 6. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่าลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารสถานีโทรทัศน์จังหวัดนครศรีธรรมราชในฐานะที่เป็นสื่อมวลชนสาธารณะ ควรมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม สร้างเสริมทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีใจรักองค์กร สร้างความสามัคคีและปฏิสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ผลิตชิ้นงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas J. Peters & Robert H. Waterman เรียบเรียงโดย วีรชัย ตันติ

วีระวิทยา (2530) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for Action) 2) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneur-ship) 3) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through People) 4) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value driven) และ 5) ทำในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ ปราลี บูรณะโสภณ (2551) ที่พบว่าสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเป็นสื่อโทรทัศน์ที่ขึ้นตรงต่อรัฐ ปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย คือความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยี และนโยบายการบริหารจัดการ ซึ่งพบว่ามีส่วนเชื่อมโยงกัน และสนับสนุนการบริหารงานเพื่อการพัฒนาการงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชนของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยให้มีคุณภาพพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลัก คือ การดำเนินงานภายใต้ระบบราชการ งบประมาณและแรงกดดันทางการเมือง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรครองคือ วัฒนธรรมองค์กร แรงกดดันทางด้านเศรษฐกิจและโครงสร้างองค์กร และจากการศึกษาของ ดวงกมล เยี่ยมญาติ (2549) ในการบริหารองค์กรสื่อ ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดร่วมทำกับสถานีอย่างเป็นรูปธรรม โดยควรกำหนดให้มีคณะทำงานภาควิชาการ เอกชนและภาคประชาชนเป็นเครือข่าย เพื่อทำหน้าที่ ให้คำปรึกษา เสนอแนะประเมินผล และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแบบใหม่คือความต้องการก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กรและต่อสังคม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ัญฐาศิริ สุขภาพ (2551) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์รัฐสภา เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์รัฐสภาในปัจจุบันมีคณะกรรมการผลิตรายการโทรทัศน์ (บอร์ด) ประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายการเมืองและส่วนราชการ แต่ไม่มีตัวแทนจากภาคประชาชนร่วมเป็นผู้บริหารสถานีด้วย โดยมีระบบบริหารแบบราชการขึ้นตรงกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทำหน้าที่กำหนดนโยบายวางทิศทาง การดำเนินงาน จัดผังรายการและรูปแบบของ

รายการ ใช้งบประมาณการดำเนินงานของรัฐโดยไม่หารายได้จากภาษีอากร ซึ่งส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานตามงบประมาณ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และความเป็นกลาง ผู้วิจัยเรื่องนี้จึงมีข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์รัฐสภา ดังนี้ 1) ควรเพิ่มสัดส่วนตัวแทนภาคประชาชนในคณะกรรมการผลิตรายการโทรทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารสถานีโทรทัศน์รัฐสภา 2) ควรปรับปรุงจัดผังรูปแบบและเนื้อหาของรายการให้น่าสนใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและ 3) ควรขยายช่องทางการนำเสนอโดยการหาพันธมิตรทางเคเบิลท้องถิ่น หรือเชื่อมต่อสัญญาณกับสถานีโทรทัศน์อื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะการหลอมรวมสื่อที่เป็นการหลอมรวมกิจการและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร เป็นการสร้างความแข็งแกร่งในการสร้างสรรค์การผลิตเนื้อหารายการร่วมกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่นที่มีศักยภาพเพื่อยกระดับคุณภาพรายการหรือข่าวสารของสถานีเพิ่มขึ้น

ด้านกลยุทธ์รูปแบบรายการพบว่า สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช ควรมีการปรับปรุงรูปแบบการนำเสนอรายการ การสร้างความร่วมมือในการผลิตรายการร่วมกับภาครัฐ และเอกชนเพิ่มมากขึ้น ควรเน้นการนำเสนอเนื้อหารายการเกี่ยวกับภูมิปัญญา อาชีพ วิถีชีวิต ศิลปะและวัฒนธรรมของจังหวัด นครศรีธรรมราช เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่จังหวัด และสร้างโอกาสแก่ชุมชนในการเผยแพร่อัตลักษณ์ที่ดึงดูดสู่สาธารณะ และรวมถึงประชาชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้วย ซึ่งแม้ว่าส่วนใหญ่สถานีจะมุ่งการผลิตรายการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ และโครงการที่รัฐบาลกำหนดไว้ โดยการเน้นผลิตรายการที่เกี่ยวข้องกับพื้นบ้านหรือท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัด นครศรีธรรมราช จึงควรใช้โอกาสและความไว้วางใจนี้ดำเนินการสร้างเอกลักษณ์แก่ สถานีเพื่อขยายกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล คงชื่นสิน (2554) พบว่า การปรับตัวในยุคหลอมรวมสื่อต้องประกอบด้วย การปรับตัวทางด้าน ช่องทางการสื่อสาร โครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน การนำเสนอเนื้อหา เพื่อขยาย ช่องทางการสื่อสารให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของทีมเล็กน้อย เช่น การเพิ่มขึ้นของฝ่ายสื่อใหม่และฝ่ายรายการโทรทัศน์ ทีมงาน

ต้องมีการเรียนรู้เทคโนโลยีการสื่อสารให้ก้าวทันพฤติกรรม การเปิดรับสื่อของผู้อ่านในปัจจุบัน โดยที่ทีมงานสื่อใหม่มีอิสระในการทำงาน ด้วยการคิดเนื้อหาในการเสนอในสื่อใหม่มากขึ้น มีการปรับตัวด้วยการสร้างรูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลายมากขึ้น ปรับวิธีการนำเสนอเนื้อหาให้เหมาะสมกับจุดเด่นของแต่ละสื่อ โดยเน้นถึงความรู้สึก “ง่าย” ในเรื่องราวที่นำเสนอ ส่งผลให้ผู้อ่านมีความสะดวกในการติดต่อกับทีมงานด้วยช่องทางสังคมออนไลน์อีกด้วย

สำหรับแนวโน้มการปรับตัวของสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราชในยุคหลอมรวมสื่อนี้อาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีผลกระทบในเชิงโครงสร้างด้านการบริหารจัดการองค์กรเนื่องจากเป็นสถานีโทรทัศน์ที่ถูกควบคุมด้วยกรอบแห่งนโยบายจากกรมประชาสัมพันธ์ด้านการบริหารงานบุคคล งบประมาณและนโยบายด้านข่าวสารที่ยังคงยึดมั่นในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางของข่าวสารเพื่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจและธำรงวิซึ่งศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติและท้องถิ่นที่สถานีแต่ละแห่ง ตั้งอยู่เป็นหลัก แม้ว่าปัจจัยต่างๆ ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นในแง่ของการกระจายข้อมูลข่าวสาร สิ่งที่เป็นไปได้คือการนำเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นมาเสริมสร้างและเพิ่มคุณภาพในการผลิตข่าวสาร การสร้างสรรค์รายการและการเพิ่มช่องทางการออกอากาศแต่ด้านเนื้อหาจะต้องเป็นสื่อเสาสหสำคัญในการนำเสนอข่าวสารที่เป็นแกนหลัก ที่มีความน่าเชื่อถือ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการขยายเครือข่ายในชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการสนับสนุนการผลิตเนื้อหา ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ โดยแท้จริงในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

## 7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านเทคนิคการผลิตสื่อเพื่อสร้างสรรค์รายการที่มีคุณค่ามีสารประโยชน์สำหรับสถานีโทรทัศน์ของรัฐ

7.2 ควรมีการวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการของผู้รับชมรายการโทรทัศน์แห่งประเทศไทยเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุง พัฒนารูปแบบและเนื้อหารายการให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น



7.3 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อของรัฐเพื่อปรับปรุงโครงการการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยและเป็นสื่อกลางในการนำเสนอข่าวสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นสื่อที่มีความเป็นกลางในการนำเสนอข่าวสารอย่างแท้จริง

## 8. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จขึ้นมาได้เนื่องจากความเมตตากรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีพระคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวัลย์ แก้วสีนวล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง และเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่ออำนวยความสะดวกด้าน การค้นคว้าข้อมูลมาโดยตลอดระยะเวลาการทำงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช รวมถึงบุคลากรทุกท่านที่สละเวลาเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยชิ้นนี้อย่างยิ่ง ขอขอบคุณกำลังใจจากเพื่อนๆ ปริญญาโท นิเทศศาสตร์ การจัดการการสื่อสารแบบบูรณาการที่มีให้กันมาโดยตลอด สุดท้ายนี้ต้องขอขอบคุณพ่อ แม่ ครอบครัว ที่ทุ่มเท กำลังแรงใจ แรงกาย สนับสนุนและคอยส่งกำลังใจให้เวลาท้อ จนสามารถทำงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## 9. เอกสารอ้างอิง

- กรกฏ จำเนียร. (2560). อาจารย์ประจำหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช. สัมภาษณ์.
- กิตติมา ชาญวิชัย. (2557).สถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง11 : การบริหารจัดการและการทำงานที่ของสื่อมวลชน. คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544:14).การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จำเรียง โมนะ (2548). ปัจจัยในการขยายธุรกิจของบริษัทเวิร์คพอยท์ เอนเตอร์

- เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน).** รายงานโครงการเฉพาะบุคคลมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2554). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- จูนนัมพรหม สมสุข.(2559). **หัวหน้าฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช. สัมภาษณ์.**
- ดวงกมล เยี่ยมญาติ. (2549). **การบริหารและการจัดการโครงการไทย ทีวี โกลบอลเน็ตเวิร์คของสถานีวิทยุโทรทัศน์ กองทัพบกช่อง 5. ปรินูญาณิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ณัฐศิริ สุขภาพ. (2551). **การบริหารจัดการสถานีโทรทัศน์รัฐสภาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทางการเมืองของประชาชน. ปรินูญาณิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารสื่อสารมวลชนคณะวารสารศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- นฤมล คงชื่นสิน. (2558). **การปรับตัวของนิตยสารในยุคหลอมรวมสื่อ (Media Convergence) : กรณีศึกษานิตยสารตกแต่งบ้าน My Home. ปรินูญาณิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ปราณี บุรณะโสภณ. (2551). **ปัจจัยสนับสนุนการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์กรสื่อสารมวลชน : สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย. ปรินูญาณิพนธ์มหาบัณฑิตสาขาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- พาริดา เจาะเอาะ. (2560). **อาจารย์ประจำหลักสูตรนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. สัมภาษณ์.**

พนิดา สายประดิษฐ์.(2549). **ความคิดเห็นของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยต่อการบริการหลอมรวมสื่อ**. สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2559 จาก [www.tamloo.file.wordpress.com](http://www.tamloo.file.wordpress.com).

พะยอม วงศ์สารศรี.(2546). **องค์การและการจัดการ (Organization & Management)**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

วิรัตน์ นิมวิจิตร. (2560). **ผู้อำนวยการ สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทยจังหวัดนครศรีธรรมราช**. สัมภาษณ์.

สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย. (2559). **วิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร**. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2559 จาก [www.nbttv.prd.go.th](http://www.nbttv.prd.go.th).

สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2540). **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: มติชน.

สุดา รำพึงนิตย์. (2559). **หัวหน้าฝ่ายบริหาร สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช**. สัมภาษณ์.

สุพานี สถงษ์ภูวนิช. (2546). **พิมพ์ครั้งที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวิทย์ วิทยาคม. (2559). **หัวหน้างานรายการและข่าว สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช**. สัมภาษณ์.

อาสา จุลทับ. (2560). **หัวหน้าฝ่ายงานเทคนิค สถาบันวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย จังหวัดนครศรีธรรมราช**. สัมภาษณ์.

Leavitt and Harold (1973). **Mass Communication Organization and Mediation Control**. University of Chicago Press, Chicago-London.

Michael E.Porter. (1988). **Competitive Strategy**. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2559 จาก [www.stock2morrow.com](http://www.stock2morrow.com)

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1987) **องค์กรอัจฉริยะ**.

(แปลจาก In Search of Excellence. โดย วีระชัย ตันติวีระวิทยา).

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.



Name and Surname : Miss Jitlekha Sukontajorn

Highest Education : Master of The Management of Communication Integration

University : Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

Address : 36 Moo 7 Tambol Cha-Wang Amphoe Cha-Wang

Nakhon Si Thammarat 80000

E-mail : Bow2031@hotmail.com



Name and Surname : Asst. Peof. Dr. Ladawan Kaewseenual

Highest Education : Doctoral of Management (Communication management)

Address : Management Science, Faculty of Nakhonsi Thammarat Rajabhat

University

E-mail : wanlada\_2000@hotmail.co.th