

ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ  
เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นางสาววรรณิษา ช่อมี

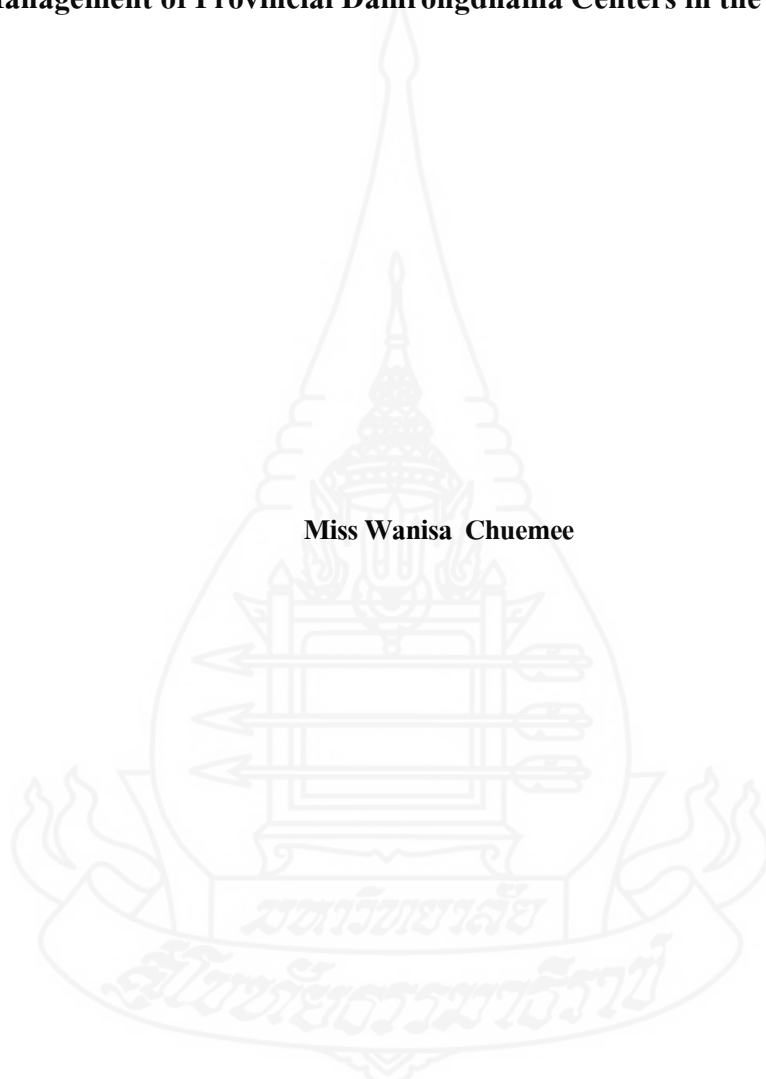


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Relationship Between Good Governance and Effectiveness in Complaint  
Management of Provincial Damrongdhama Centers in the Northeast**

**Miss Wanisa Chuemee**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชื่อและนามสกุล	นางสาววรรณิษา ช่อมณี
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2565

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

พ.ฉิม

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นพพล อักษาด)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน  
ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผู้ศึกษา** นางสาววรรณิษา ช่อมี รหัสนักศึกษ 2623003999 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ **ปีการศึกษา** 2564

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับประสิทธิผลองค์การกับระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (3) เสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ บุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด 20 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งหมด 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับประสิทธิผลองค์การและระดับธรรมาภิบาล อยู่ในระดับสูงมาก (2) หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 (3) ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยประสิทธิผลองค์การ และข้อเสนอแนะด้านปัจจัยธรรมาภิบาล ประกอบด้วย การจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนและนำมาปรับปรุงการทำงาน การจัดประชุมติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ที่สามารถยุติเรื่องได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด การติดตามงานและรายงานผู้บังคับบัญชาและผู้ร้องทราบเป็นระยะ การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

**คำสำคัญ** ประสิทธิผลองค์การ ธรรมาภิบาล ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

**Independent Study title:** Relationship Between Good Governance and Effectiveness in Complaint Management of Provincial Damrongdhama Centers in the Northeast

**Author :** Miss Wanisa Chuemee; **ID :** 2623003999;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr. Phanompatt Smitananda; Assistant Professor;

**Academic year:** 2021

### **Abstract**

This study aimed to: (1) study the level of organizational effectiveness in managing complaints of the Damrongdhama Center in the Northeast, (2) the relationship between organizational effectiveness and good governance in the management of complaint of the Damrongtham Provincial Center in the Northeast and ( 3 ) recommendations about the effectiveness of the organization and principles of good governance in the management of complaints of the provincial Damrongdhama Center in the northeast.

This study was a quantitative research. The population in the study was the personnel in working group of Provincial Damrongdharma Center in 20 provinces in the Northeast, total 160 people. The tool for data collection was a questionnaires. And data analysis used descriptive statistics such as percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics such as Pearson correlation coefficient statistics.

The results of the study found that: (1) Provincial Damrongtham Center in the Northeast had the levels of the organizational effectiveness. and the good governance were at a very high level, (2) The good governance has a positive relationship with the organizational effectiveness in managing complaints of the Damrongtham Provincial Center in the northeast with a statistically significant level of 0.01. (3) Recommendations on factors of the organizational effectiveness and the good governance consisted of: conducting a satisfaction questionnaire for people and bringing its result to improve a work, meeting to follow up on complaints/grievances for being able to settle within the specified time frame, following up and reporting to supervisors and petitioners periodically, operating with transparency, accountability, and disclosure of information in accordance with the Government Information Act B.E. 2540

**Keywords:** Organizational Effectiveness, Good Governance, Provincial Damrongdhama Center

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จได้ โดยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่สามารถนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้ศึกษาขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แนวทาง และแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ นายจักรินทร์ สิรินทรภูมิ นางสาวโสภิตา พิณจมนตรี และนายพรประทาน ทาทำนุก ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเครื่องมือในการศึกษา ให้สามารถใช้วัดผลการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอขอบคุณบุคลากรศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ให้ความรัก ความอบอุ่น และเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง ส่งผลให้ผู้ศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาหาข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป และคุณค่าอันพึงมีของการศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้ศึกษาขออุทิศเพื่อบูชา บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณที่ให้ความปรารถนาดี ต่อผู้ศึกษาตลอดมา ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เอ่ยนามและไม่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้

วรรณิษา ชีอิมิ

กุมภาพันธ์ 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
สมมติฐานการศึกษา .....	5
ขอบเขตการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) .....	23
แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล .....	29
ข้อมูลทั่วไปของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด .....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	57
ประชากรการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	57
เครื่องมือในการศึกษา .....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ .....	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	63
ส่วนที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับประสิทธิผลองค์การ.....	65
ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การ.....	70
ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยธรรมาภิบาล.....	75
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	78
สรุปผลการศึกษา.....	78
อภิปรายผล.....	80
ข้อเสนอแนะ.....	84
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	92
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	93
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	95
ค ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา.....	104
ประวัติผู้ศึกษา.....	108



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรและเงื่อนไขการนำไปใช้ของ Cameron.....	18
ตารางที่ 2.2 แสดงเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร Competing Values Framework ของ Quinn & Rohrbaugh.....	19
ตารางที่ 2.3 รายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด.....	29
ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ตารางที่ 4.2 ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ.....	65
ตารางที่ 4.3 ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ.....	67
ตารางที่ 4.4 ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร.....	68
ตารางที่ 4.5 ระดับประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	69
ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	70
ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	71
ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	72
ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	73
ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรทุกด้านของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	74
ตารางที่ 4.11 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.12	ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ด้านหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	77
---------------	--	----



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 มุมมอง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard.....	24
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด.....	48



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชน ถือเป็นเสียงสะท้อนให้รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐทราบว่าการบริหารราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ซึ่งรัฐบาลทุกยุคทุกสมัยและหน่วยงานของรัฐได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชนมาโดยตลอด มีการรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและเสริมสร้างความสงบสุขให้เกิดขึ้นในสังคม โดยเฉพาะเมื่อประเทศมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และการเมืองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การแข่งขัน การเอารัดเอาเปรียบ เป็นเหตุให้ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนประสบปัญหาหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงมีการร้องเรียน/ร้องทุกข์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น (สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2562, น. 8) กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานหลักในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้แก่ประชาชน ได้เปิดศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2536 เพื่อรับทราบความคิดเห็นของประชาชน ให้บริการข้อมูล และรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ เกี่ยวกับงานของกระทรวงมหาดไทย เมื่อบทบาทของศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารกระทรวงมหาดไทยมีมากขึ้น กระทรวงมหาดไทยจึงได้ปรับปรุงศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารกระทรวงมหาดไทย ให้มีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้ชื่อว่า ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2537 (สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2559, น. 1) ต่อมาคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีประกาศ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ให้จังหวัดทุกจังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับจังหวัด และให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในจังหวัด สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเสมอภาค มีคุณภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประชาชนได้รับความพึงพอใจ โดยทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน รวมทั้งทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตาม

มาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยจัดตั้งขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัดหรือสถานที่อื่นตามความเหมาะสมในแต่ละจังหวัด และให้กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่กำกับดูแลและอำนวยความสะดวกการบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรม (ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม, 2557, น. 8) กระทรวงมหาดไทยจึงมีการปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรมใหม่ แบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1. ศูนย์ดำรงธรรมส่วนกลาง แบ่งเป็น ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมหรือศูนย์ให้บริการประชาชนในลักษณะเดียวกับศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยของหน่วยงานระดับกรมและรัฐวิสาหกิจ 2. ศูนย์ดำรงธรรมส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ สังกัดกรมการปกครอง (สำนักตรวจราชการและเรื่องราวจังหวัดทุกจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2559, น. 2)

การให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมดำเนินการภายใต้กรอบภารกิจ 7 มิติ ได้แก่ 1. การรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ความเดือดร้อน และไม่ได้รับความเป็นธรรม 2. บริการเบ็ดเสร็จภายในหน่วยงานเดียว ตามคำขอของประชาชน เช่น งานบริการทางทะเบียนบุคคล 3. บริการรับเรื่อง - ส่งต่อ เรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เพื่อส่งต่อให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ 4. บริการด้านข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ที่ประชาชนต้องการ 5. บริการให้คำปรึกษา สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว 6. การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้า พร้อมจัดหน่วยเคลื่อนที่เร็วบูรณาการสรรพกำลังของทุกหน่วยงานเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีการแจ้งเบาะแสการกระทำความผิดในพื้นที่ และ 7. ดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล การกิจการให้บริการทั้ง 7 มิติ เป็นภารกิจสำคัญของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และถือเป็นงานสำคัญในภูมิภาคที่จะตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติการสร้างโอกาสสร้างความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในสังคม เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องรับปัญหาของประชาชนในทุก ๆ เรื่อง แล้วนำมาดำเนินการตามกระบวนการในการแก้ไขปัญหา มีการกำหนดตัวชี้วัดและติดตามผลการทำงานเป็นระยะ กระทรวงมหาดไทยจึงได้ออกประกาศกำหนดคนนโยบาย คุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐาน แนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม (ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2560) ดังนั้น เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมทุกคนจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ รวมถึงต้องมีจิตใจในการให้บริการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ผู้รับบริการ นอกจากนี้แล้วเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจระเบียบ กฎหมาย หลายฉบับ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม และไม่ถูกประชาชนร้องเรียนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ถึงแม้ว่าสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดก็ยังปรากฏเป็นข่าว อยู่บ่อยครั้งว่าศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดดำเนินการแก้ไขปัญหาล่าช้า ส่งผลให้ประชาชนผู้มารับบริการ ไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งความเป็นจริงเรื่องดังกล่าวอาจเกินอำนาจหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม และเจ้าหน้าที่อาจสื่อสารกับประชาชนผู้รับบริการคลาดเคลื่อนทำให้ประชาชนเข้าใจว่า ศูนย์ดำรงธรรมไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ จึงร้องผ่านสื่อเพื่อให้เรื่องดังกล่าวได้รับการแก้ไข รวดเร็วขึ้น หรือตัวเจ้าหน้าที่เองไม่มีจิตใจในการให้บริการอาจให้ข้อมูลแก่ประชาชนผู้มารับบริการ ไม่ชัดเจน ส่งผลให้ประชาชนคิดว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมต้องเดินทางไปร้องเรียน ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่เหนือกว่า หรือนายกรัฐมนตรีเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม ทำให้ภาพลักษณ์ ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดดูมองไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากประวัติความเป็นมาของศูนย์ดำรงธรรมและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษา จึงสนใจศึกษาธรรมชาติและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ประกอบกับสรุปข้อมูลเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมในภาพรวมทั้งมีการบันทึกในระบบฐานข้อมูล 1567 ตั้งแต่มีการจัดตั้ง ศูนย์ดำรงธรรมขึ้นตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์จำนวน 257,711 เรื่อง โดยจำแนกเรื่องร้องเรียนเป็นรายภาค ประกอบด้วย ภาคเหนือ จำนวน 43,671 เรื่อง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 80,478 เรื่อง ภาคใต้ จำนวน 45,175 เรื่อง ภาคกลาง จำนวน 34,804 เรื่อง ภาคตะวันตก จำนวน 29,865 เรื่อง และภาคตะวันออก จำนวน 23,718 เรื่อง ซึ่งจะเห็นได้ว่าเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวนมากที่สุดถึง ๘๐,๔๗๘ เรื่อง ผู้ศึกษาจึงอยากทราบว่าศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีระดับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์อยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

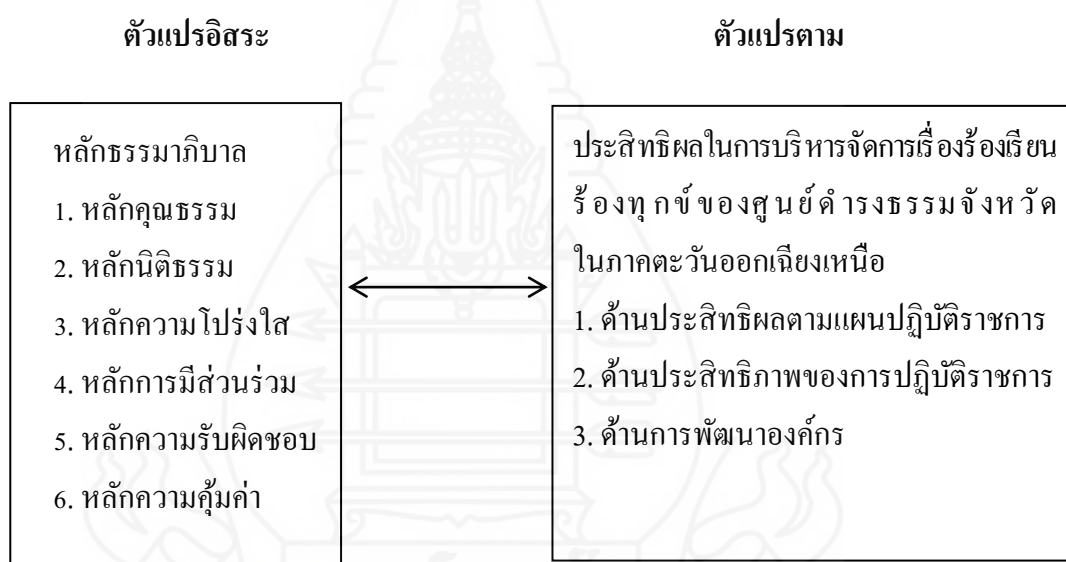
## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์กรกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.3 เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ที่มา : ตัวแปรอิสระ หลักธรรมาภิบาล (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542, 2542, น. 26 - 27)

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

ตัวแปรตาม ประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, อ้างถึงใน สราญลักษณ์ สุภฤกษ์เดชาชัย, 2562)

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูง

4.2 หลักธรรมาภิบาล มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

5.1.1 **แนวคิดหลักธรรมาภิบาล** ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม
- 2) หลักนิติธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

5.1.2 **แนวคิดประสิทธิผลขององค์การ** ใช้กรอบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประกอบด้วย

- 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
- 2) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 3) ด้านการพัฒนาองค์กร



ดังนี้

## 5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

### 5.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม
- 2) หลักนิติธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

### 5.2.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ
- 2) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 3) ด้านการพัฒนางองค์กร

## 5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเขตพื้นที่ในการศึกษาเฉพาะศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 5.4 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จำนวนทั้งหมด 160 คน

## 5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาดังแต่เดือนเมษายน – ธันวาคม 2564

## 6. นิชยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไว้ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักพื้นฐาน ๖ ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

หลักคุณธรรม หมายถึง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดถือในความถูกต้องดีงาม คุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งจรรยาบรรณ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ มีจิตสำนึกและตระหนักต่อความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถ

หลักนิติธรรม หมายถึง การออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ยึดหลักกฎหมายและเป็นธรรม และมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระเบียบกฎข้อบังคับที่กำหนดไว้ และมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม

หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์แผนและผลการดำเนินงานตามโครงการผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ และประชาชนมีสิทธิที่จะขอตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของราชการได้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน และจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากภายในและภายนอกหน่วยงานมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม กระตือรือร้นช่วยเหลือไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่ต่างกัน และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง ดำเนินการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีการรายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุง ทบทวนภารกิจ ปรับลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวังของหน่วยงาน โดยใช้ตัวแบบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วย 1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร

ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ หมายถึง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และผู้รับบริการ โดยวัดจากผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

คุณภาพการให้บริการ หมายถึง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยมีการสอบถามความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการนำเทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมมาใช้ รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสามารถเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการจัดสรรอัตรากำลังให้ทำงาน คุ้มค่าการมอบอำนาจการตัดสินใจการอนุมัติอนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 นำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงมหาดไทย และของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

7.2 นำไปใช้ในการออกแบบการพัฒนาการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

7.3 นำแนวทางที่ได้ค้นพบจากการศึกษาไปใช้กับศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดภาคอื่น ๆ



## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เรื่อง ร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้ ทำการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- 2.4 ข้อมูลทั่วไปของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาประสิทธิผลองค์กร เริ่มต้นประมาณปี ค.ศ. 1930 มีลักษณะกว้างขวางมาก แนวคิดประสิทธิผลองค์กรเป็นประเด็นที่นักทฤษฎีองค์กรให้ความสำคัญ เพราะเป็นแก่นของแนวคิดที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิผลองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารองค์กร เป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคง ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กร ถ้าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็จะสามารถอยู่รอด แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ องค์กรนั้นก็ล้มละลายไป (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, น. 74 - 75) ประสิทธิผลองค์กรที่ใช้กันในกลุ่มผู้บริหารองค์กร คือ ความสามารถขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ทำให้เกิดผลผลิตที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งประสิทธิผลองค์กรที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้ ถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารองค์กรต้องการบรรลุ (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558, น. 21) ทุกองค์กรล้วนต้องการความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด การปรับตัว และไม่ต้องการความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประสิทธิผลองค์กรทั้งสิ้น

และต้องอาศัยการบริหารและการจัดการที่เหมาะสมจึงจะเป็นไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในศตวรรษที่ 21 อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ข้อกฎหมาย ข้อตกลงระหว่างประเทศ การแข่งขันระหว่างประเทศ ตลอดจนการรวมกลุ่มของประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องปรับสภาพแวดล้อมภายใน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ (ศรีสกุล เจริญศรี, 2558, น. 22-23)

### 2.1.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2519, น. 17) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เนื่องจากประสิทธิผลพิจารณาจากผลงานที่ได้รับ

ชงชัย สันติวงษ์ (2541, น. 29) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545, น. 18) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อน ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตรงตามที่คาดหวังและกำหนดไว้ล่วงหน้า

วิทยา คำานธำรงกุล (2547, อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริ โภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

ศุภชัย ยาวะประภาส (2552, น. 79) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายที่กำหนด

พิทยา บวรวัฒนา (2552, น. 176) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องขององค์การในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นหรือจุดหมาย (Ends) และระยะยาวหรือวิธีการ (Means) โดยบรรลุเป้าหมายในระดับที่ดีเลิศ (Excellence) เกินกว่าระดับปกติ และสอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย ดังนั้น การวัดหรือประเมินประสิทธิผลควรวัดในหลายด้านทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการเงิน เช่น ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ

อนันท์ งามสะอาด (2559, อ้างถึงใน วาริพร ชูศรี และสิงหนาท เขียดขี้, 2561) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จของงาน ที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่

1) เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิด ประเภท และจำนวนของผลผลิตสุดท้ายที่ต้องการที่ได้รับ เมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง

2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ

3) มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, น. 59) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานขององค์การได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์

ไชยวัฒน์ รัตนดาตยา (2546) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้รับบริการพึงพอใจในงาน

กิบสัน และคณะ (1988, อ้างถึงใน รัฐพล ศรีกตัญญู, 2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การกระทำหรือความพยายามกระทำเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ ประสิทธิภาพพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

(1) การผลิต (Production) องค์กรที่มีประสิทธิภาพถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

(5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยสมารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กร จึงหมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ล่วงหน้า เกิดเป็นผลผลิตทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

### 2.1.2 ความสำคัญของประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ดังนั้น จึงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

1) ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการ

2) ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่ การบริหาร การปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3) ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กร แสดงว่าองค์กรมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

(1) ประสิทธิภาพของบุคคล

(2) ประสิทธิภาพขององค์กร



ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งกิบสันและคณะ (Gibson and Other, 1982, อ้างถึงใน อารมณ์ อ่อนคง, 2556) อธิบายถึงเกณฑ์ของประสิทธิผลขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

- 1) การผลิต (Production)
- 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)
- 5) การพัฒนา (Development)

### 2.1.3 การวัดประสิทธิผลขององค์การ

จากความหมายประสิทธิผลขององค์การที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เห็นได้ว่าความแตกต่างของคำจำกัดความเป็นผลมาจากการใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน Cameron & Whetten (1983, อ้างถึงใน ธนรัฐพล ชะอุ่ม, 2558) กล่าวว่า เพื่อแสวงหาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลที่มีความเหมาะสมที่สุด แต่ในการใช้ตัวแปรหรือเกณฑ์เพียงตัวเดียวเพื่อวัดประสิทธิผลก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เนื่องจากเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ยังไม่สามารถยอมรับได้ว่ากว้างขวางเพียงพอที่จะวัดประสิทธิผลขององค์การทั้งหมดได้ และไม่สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อนำเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ร่วมกันจะสามารถวัดได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งเกณฑ์แต่ละเกณฑ์มีมุมมองหรือแนวคิดแตกต่างกันออกไป การนำมาจัดเป็นหมวดหมู่อาจยังทำให้เกิดความสับสนมากขึ้น การเลือกใช้ความหมายใดเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจให้คุณค่าของแต่ละบุคคล

Campbell (1977, อ้างถึงใน ธนรัฐพล ชะอุ่ม, 2558) การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) เพื่อแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินความสำเร็จขององค์การ เกณฑ์หรือตัวแปรที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การมีทั้งสิ้นถึง 30 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ (Overall Effectiveness)
- 2) ผลผลิตหรือความสามารถในการผลิต (Productivity)
- 3) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

- 4) กำไร (Profit)
- 5) คุณภาพ (Quality)
- 6) อุบัติเหตุ (Accidents)
- 7) การเติบโต (Growth)
- 8) อัตราการขาดงาน (Absenteeism)
- 9) อัตราการออกจากงาน (Turnover)
- 10) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)
- 11) การจูงใจในการทำงาน (Motivation)
- 12) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (Moral)
- 13) การควบคุมในองค์กร (Control)
- 14) ความขัดแย้ง/ความผูกพัน (Conflict/cohesion)
- 15) ความยืดหยุ่นในการทำงาน/การปรับตัว (Flexibility/Adaptability)
- 16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting)
- 17) ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย (Goal Consensus)
- 18) เป้าหมายขององค์กรระดับนานาชาติ  
(Internationalization of Organizational Goals)
- 19) ความสอดคล้องกันระหว่างบทบาทและปทัสถานขององค์กร  
(Roles and Norm Congruence)
- 20) ทักษะด้านการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
(Managerial Interpersonal Skills)
- 21) ทักษะค้ำงานการจัดการ (Managerial Task Skills)
- 22) การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร  
(Information Management and Communication)
- 23) ความพร้อม (Readiness)
- 24) การใช้สภาพแวดล้อมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร  
(Utilization of Environment)
- 25) การประเมินองค์กรจากภายนอก (Evaluation by External Entities)
- 26) เสถียรภาพขององค์กร (Stability)
- 27) ค่านิยมของทรัพยากรมนุษย์ (Value of Human Resources)

- 28) การมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลร่วมกัน (Participation and Shared Influence)
- 29) การเน้นด้านฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and Development Emphasis)
- 30) การเน้นความสำเร็จขององค์กร (Achievement Emphasis)

นักวิชาการหลายท่าน เช่น Cameron (1981, p.1 อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความไม่เหมาะสมว่า ในการดำเนินงานภายในองค์กร มักจะประกอบไปด้วย แผนงาน โครงการหลากหลาย ซึ่งแผนงาน โครงการเหล่านั้น อาจมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ขัดแย้งกัน หรือทับซ้อนกันได้ เนื่องจากเป้าหมายของแต่ละโครงการ เกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลากหลายกลุ่ม ดังนั้น การนำเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเชิงเดียวมาใช้จึงไม่เหมาะสม เช่น การนำเกณฑ์วัดด้านผลกำไรมาวัด อาจวัดความสำเร็จของโครงการหนึ่งได้ แต่ไม่สามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลของโครงการอื่น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะโครงการอื่น ๆ อาจไม่ได้มีเป้าหมายที่มุ่งหวังผลกำไรก็ได้ เช่น โครงการบางโครงการอาจมีเป้าหมายด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือบางโครงการมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการผลิต การวัดด้วยผลกำไร จึงไม่สามารถบอกถึงประสิทธิผลในภาพรวมของโครงการได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมในการประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยนักวิชาการได้พยายามสร้างตัวแบบหรือแบบจำลอง และนำไปทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis) ด้วยการนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร จึงมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับฐานคติในเรื่องประสิทธิผลองค์กรของนักวิชาการแต่ละท่าน จากสภาพปัญหาการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์เพียงเกณฑ์เดียวไม่เป็นที่นิยม จึงมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเสนอให้ใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผล ดังแนวคิดของ Robbins (1990, อ้างถึงใน กิตตราพร เมฆขจร, 2557) ได้กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรมีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้เสนอแนวทางการศึกษา เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กร 4 แนวทาง คือ

1) วัดจากความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment approach) วิธีการวัดตามแนวคิดนี้ยึดถือหลักการที่ว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร ภายใต้สมมติฐานที่ว่า องค์กรนั้นต้องมีเป้าหมายที่แท้จริง เป้าหมายนั้นสามารถมองเห็นและเข้าใจได้ จำนวนเป้าหมายขององค์กรมีไม่มากเกินไป สมาชิกในองค์กรมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายและต้องสามารถวัดได้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับใด เมื่อไหร่ และอย่างไร อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้ประสบกับปัญหาหลายประการ

ด้วยกัน เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรมักมีเป้าหมายที่แตกต่างไปจากเป้าหมายในทางปฏิบัติ รวมถึงการทำความเข้าใจถึงผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กรก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจได้ยากองค์กรหลาย ๆ องค์กรมีเป้าหมายหลายอย่าง ซึ่งในบางครั้งก็ขัดแย้งกันเองและการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้นเป็นเรื่องที่ยากพอสมควร และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความยากในการเลือกว่าจะวัดประสิทธิผลขององค์กรจากเป้าหมายระยะสั้นระยะกลางหรือระยะยาว

2) วัดจากระบบขององค์กร (System approach) ด้วยข้อจำกัดของแนวทางแรก ที่เน้นการให้ความสำคัญกับปัจจัยผลผลิตขององค์กร ดังนั้น จึงมีการอาศัยแนวความคิดเชิงระบบ ซึ่งครอบคลุมส่วนอื่น ๆ ขององค์กรมาประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยการวัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดนี้ จะคำนึงถึงความสามารถขององค์กร ในการหาปัจจัยนำเข้า ความสามารถขององค์กรในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยผลผลิต ความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจะเห็นได้ว่า แนวทางการประเมินผลแบบนี้มีข้อดี คือ เป็นการให้ความสำคัญต่อเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และสามารถหาตัวชี้วัดอื่นมาประเมินประสิทธิผลขององค์กร หากเป้าหมายขององค์กรมีความคลุมเครือ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของแนวคิดนี้ คือ ตัวแปรบางตัว เช่น ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่วัดค่อนข้างยาก นอกจากนี้ยังทำให้นักวิชาการสนใจศึกษาถึงวิธีการทำงาน (Means) มากกว่าเป้าหมายที่แท้จริง (Ends) ขององค์กร

3) วัดจากกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic constituencies approach) องค์กรที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ คือ องค์กรที่สามารถรู้ได้ว่ากลุ่มใด บุคคลใดมีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถเอาชนะใจกลุ่มคนเหล่านั้นหรือบุคคลนั้น ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลและกลุ่มบุคคลเหล่านั้นไม่ดำเนินการใด ๆ ที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอดได้จะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ดีข้อจำกัดของแนวคิดนี้ คือ ความยากในการระบุว่า ใครหรือกลุ่มใดเป็นผู้ที่มีความสำคัญเหนือองค์กร และการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากลำบาก

4) วัดจากคุณค่าขององค์กร (The competing-value approach) แนวคิดนี้เห็นว่าการวัดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้ประเมินว่าเป็นใคร มีค่านิยมอย่างไร เพราะบุคคลที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรแต่ละคนมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร ฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุน ต่างก็มีความคิดที่แตกต่างกันในเรื่องของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กร

แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ใดดีที่สุดสำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์การ การใช้หลักเกณฑ์ใดขึ้นอยู่กับทำให้คุณค่าของผู้ประเมินเป็นสำคัญ รูปแบบของแนวคิดการแข่งขันของค่านิยม ประกอบด้วย 1) จัดโครงสร้างองค์การใน 2 มิติที่ตรงกันข้าม คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) ความยืดหยุ่นให้คุณค่าก่อนวัตรกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การควบคุม มุ่งเน้นเสถียรภาพ กฎระเบียบ และความสามารถคาดการณ์ได้ 2) ให้ความสำคัญระหว่างการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (People) คือ ใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของพนักงาน กับการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์การ (Organization) ได้แก่ ใส่ใจต่อการเพิ่มผลผลิตและการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) ให้คุณค่าแก่วิธีการ (Means) กับเป้าหมาย (Ends) ซึ่งการให้คุณค่าแก่วิธีการ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการภายในและผลระยะยาว ส่วนการให้คุณค่าแก่เป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและผลระยะสั้น โดยสามารถแสดงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การและเงื่อนไขการนำไปใช้ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การและเงื่อนไขการนำไปใช้ของ Cameron

รูปแบบ	นิยามประสิทธิผล	เงื่อนไขการนำไปใช้
ยึดเป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	เป้าหมายชัดเจน ขอบเขต ระยะเวลาที่แน่นอนและสามารถวัดได้
เชิงระบบ	องค์การสามารถจัดหาทรัพยากรที่ ต้องการได้	การประสานเชื่อมโยงระหว่าง ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต
กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เชิงกลยุทธ์	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ทุกฝ่ายมี ความพึงพอใจ	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อ องค์การและองค์การจำเป็นต้อง ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้อง
ค่านิยมที่มีการ แข่งขัน	การเน้นขององค์การในประเด็นที่ สำคัญ 4 ด้าน (คน องค์การ ความ ยืดหยุ่น การควบคุม)	องค์การไม่กระจ่างชัดในจุดเน้น ของตนเองหรือความสนใจในเกณฑ์ เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาที่ เปลี่ยนแปลง

ที่มา : ประยุกต์จาก (Cameron, 1981, PP. 3-8, อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558)

ต่อมา มีแนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์กรเชิงบูรณาการ ของ Quinn & Rohrbaugh (1983, pp. 363-365) ซึ่งมีฐานคิดว่าประสิทธิผลองค์กร ไม่ให้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเกณฑ์วัดใดเพียงเกณฑ์วัดเดียวโดยเฉพาะ แต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นมาจากค่านิยม จึงได้พยายามนำเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กรหลายๆ เกณฑ์ มาบูรณาการรวมกันและได้ศึกษาประสิทธิผลองค์กร โดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง เรียกว่า แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Approach) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) 2) ด้านระบบเปิด (Open System) 3) ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal) และ 4) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ทั้งนี้ แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม ยอมรับว่ามีเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กรหลายเกณฑ์ แต่ได้จัดรูปแบบการประเมินไว้ใน 4 ด้าน ทำให้สามารถระบุเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสม ซึ่งตอบสนองต่อกลุ่มยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน และแนวคิดการแข่งขันของค่านิยม ได้รวมเอาจุดเด่นของการศึกษาประสิทธิผลองค์กร กับตัวแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร มาจัดเป็นกลุ่มตัวแปรในแต่ละมิติของประสิทธิผลองค์กร ซึ่งสามารถที่จะวัดประสิทธิผลองค์กรครอบคลุมมิติต่างๆ ได้มากกว่าตัวแบบอื่นๆ ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กร Competing Values Framework  
ของ Quinn & Rohrbaugh

เกณฑ์การวัด ประสิทธิผล 4 ด้าน	ชุดค่านิยม	วิธีการ (means)	ผลลัพธ์หรือ เป้าหมาย (Ends)
ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model)	ชุดค่านิยมความ ยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้น ภายในองค์กร (Internal)	ความสามัคคี (Cohesion) การทำงานเป็นทีม (Team work) การมีส่วนร่วม (Participation) การให้อำนาจ (Empowerment) ขวัญกำลังใจ (Morale) สนใจในการความคิดเห็น (Concern For Idea)	การพัฒนาทักษะ ของผู้ปฏิบัติ (Skilled Work Force)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

เกณฑ์การวัด	ชุดค่านิยม	วิธีการ (means)	ผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends)
<b>ประสิทธิผล 4 ด้าน</b>			
ด้านระบบเปิด (Open System Model)	ชุดค่านิยมความยืดหยุ่น และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External)	ความยืดหยุ่น (Flexibility) การเจริญเติบโต (Growth) ความพร้อมพร้อม (Readiness) นวัตกรรม (Innovation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of Resources)
ด้านเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-Goal Model)	ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External)	การวางแผน (Planning) มุ่งงาน (Task Focus) เป้าหมายชัดเจน (Goal Clarity) มีศักยภาพ (Performance)	ความสามารถในการผลิต (Productivity) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Model)	ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์การ (Internal)	การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information Management) การควบคุม การรวมอำนาจ (Control, Centralization) เสถียรภาพ, กำสั่ง, การเรียงลำดับ (Stability, Order, Continuity) สามารถทำนายผลการปฏิบัติหน้าที่ได้ (Predictable Performance Outcomes)	ความมีเสถียรภาพ (Stability)

ที่มา : ประยุกต์จาก ของ (Quinn & Rohrbaugh, 1983, pp. 363-365, อ้างถึงใน ศรีสกุล เจริญศรี, 2558)

นักวิชาการ ได้พยายามร่วมกันกำหนดแนวทางการวัดประสิทธิผลขององค์กร  
สรุปได้ ดังนี้

1) การวัดประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการใช้วิธีวัดที่  
ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์กร โดยพบว่า ความสามารถในการผลิต (Productivity)  
ความคล่องตัว (Flexibility) และปราศจากความกดดัน (Strain) และข้อขัดแย้ง (Conflict)  
มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ถือเป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ

2) การวัดประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource  
Approach) เป็นการพยายามหลีกเลี่ยง จุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการ ของการวัดประสิทธิผล  
ในแง่ของเป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรเสียเลย เพราะเห็นเป็นไปได้ยากที่จะใช้  
การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผล จึงมีการใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรแทน  
แบบจำลองที่ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมใน  
การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการแข่งขัน (Competition) ดังนั้น ประสิทธิภาพ หมายถึง  
ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร  
ซึ่งหายากและมีคุณค่า องค์กรจะมีประสิทธิผลสูงสุดก็เมื่อองค์กรสามารถแสวงหาประโยชน์  
สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดในการได้มาซึ่งทรัพยากร

3) การวัดประสิทธิผล โดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness)  
วิธีนี้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการ และเมื่อนำมาใช้ใน  
การวัดประสิทธิผลขององค์กร ในทางปฏิบัติก็ใช้ประเมินหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี กล่าวคือ

(1) ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพโดยวัดผลผลิต

(2) ลักษณะขององค์กร เช่น บรรยากาศขององค์กร สไตล์การอำนวยการ และ  
สมรรถนะของการองค์กรในการปฏิบัติงาน

(3) พฤติกรรมในการผลิต เช่น การร่วมมือ ร่วมใจ การพัฒนา การปฏิบัติงาน  
(กรณี (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529)

เทพศักดิ์ บุญขจรพันธุ์ (2536) ได้อธิบายการวัดประสิทธิผลไว้ว่า การที่จะมี  
ประสิทธิผลนั้นสามารถวัดได้ 2 แนวทาง คือ 1) การวัดประสิทธิผลที่มาจากกรอบของหน่วยงาน  
ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน  
แผนงานเท่านั้น โดยไม่ได้ก้าวล่วงมองไปถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ  
2) การวัดประสิทธิผลในส่วนของการมีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีการ  
พิจารณาในด้านของคุณภาพปริมาณ ความรวดเร็ว มีสภาพคล่อง ตลอดจนการที่ผู้มาทำหน้าที่  
ให้บริการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี



การวัดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะที่สามารถที่จะสังเคราะห์และสรุปได้ 3 ประการ คือ

1) การวัดที่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะมี 2 แนวทาง คือ แนวทางการวัดแบบวัดอ้อม ซึ่งแนวทางนี้จะเน้นการวัดที่ผู้ให้บริการ และแนวทางการวัดแบบอ้อมวัดโดยตรง จะเป็นการวัดในเรื่องของความพอใจของผู้รับบริการ

2) ในส่วนของการวัดแบบอ้อมวัดที่เป็นการเน้นการใช้แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถที่จะวัดด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ความก้าวหน้าของการให้บริการ 2) การให้บริการที่มีความตรงต่อเวลา 3) ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของการให้บริการ 4) การให้บริการอย่างพอเพียงและทั่วถึง 5) มีความต่อเนื่องของการให้บริการ 6) ความสามารถตอบสนอง ต่อความต้องการ ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องของผู้รับบริการ อีกทั้งการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและในการวัดแบบอ้อมวัดนั้น จะมีฐานคิดคือ ผู้ได้รับการบริการมีความสามารถที่จะรับรู้ในการบริการ ซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้และทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และเกณฑ์ที่แต่ละบุคคลได้นำออกมาใช้เพื่อประเมินผล

3) การวัดแบบวัดอ้อมวัด คือ การวัดที่เน้นการให้บริการสาธารณะของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการ สามารถที่จะวัดด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ประสิทธิภาพในการให้บริการ สามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับปัจจัยนำเข้าในเชิงปริมาณและนำมาเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของประชาชน 2) ประสิทธิภาพในการให้บริการ สามารถวัดจากการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และความสามารถดำเนินการในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

พิทยา บวรวัฒนา (2531) ได้เสนอถึงวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ 4 วิธี คือ

1) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) ซึ่งวัดได้จาก ความสามารถขององค์การในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

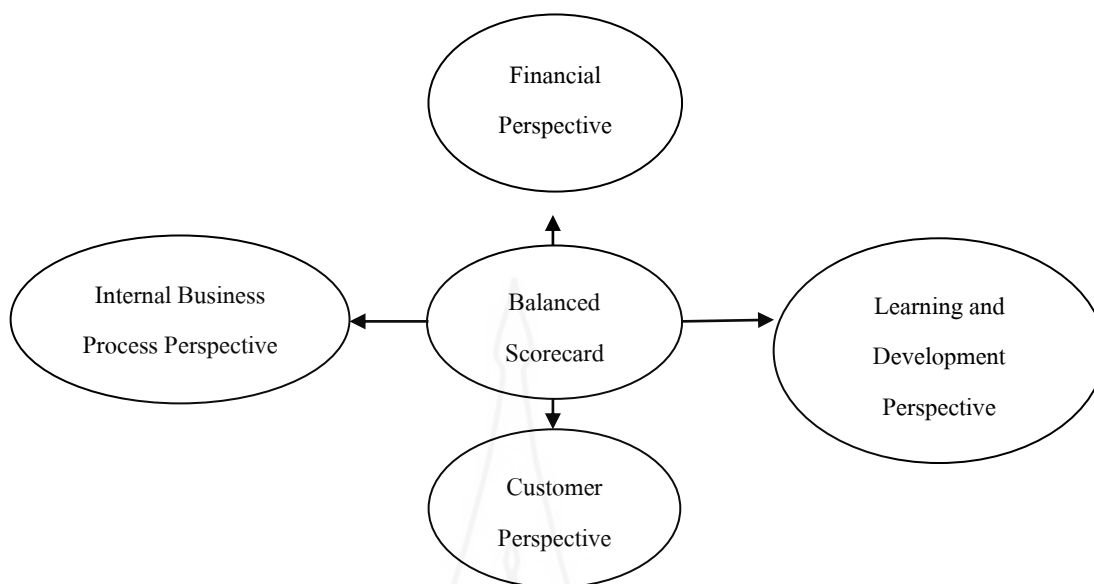
2) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้ความคิดที่เป็นระบบ (System Approach) และการวัดประสิทธิผลขององค์การจะต้องคำนึงถึง 2.1) ความสามารถขององค์การในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า 2.2) ความสามารถขององค์การ ในการแปรสภาพจากปัจจัยนำเข้าแล้วปรับเปลี่ยนให้เป็นปัจจัยนำออก 2.3) ความสามารถขององค์การที่สามารถอยู่รอดได้ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไป 2.4) ความสัมพันธ์ขององค์การแบบพึ่งพากันและกัน ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้

3) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยดูได้จากภารกิจที่องค์กรมีความสามารถชนะใจผู้มีอิทธิพล (Strategic-Constituencies Approach) คือ องค์กรต้องมีสายตาแหลมคมสามารถมองได้ว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดในสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อองค์กร อีกทั้งองค์กรก็ต้องสามารถชนะใจบุคคลกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหลายนั้น เพื่อไม่ให้มาขัดขวางการปฏิบัติงานขององค์กร

4) วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยดูจากค่านิยมที่แตกต่างของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร (Competing-Values Approach) ซึ่งนักวิชาการได้มองเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเป็นเรื่องของนานาจิตตัง เกณฑ์ที่จะมาใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรจึงต้องขึ้นอยู่กับ บุคคลนั้นมีตำแหน่งอะไร มีผลประโยชน์อย่างไร เมื่อเป็นเช่นนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์กร จึงต้องมีการพิจารณาในค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินองค์กรเองว่าจะใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์กรแบบใด

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดย Robert Kaplan และ David Norton วัดดูประสงค์และการวัดของ Balanced Scorecard ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ โดยมาจากมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการพัฒนา การวัดใน 4 มุมมองดังกล่าว จะบอกว่าองค์กรจะต้องจัดหาความรู้ ความชำนาญประเภทใดให้กับพนักงาน และระบบอะไรที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งของใหม่ ๆ สร้างยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อองค์กรสามารถทำได้เช่นนี้ ลูกค้าย่อมเกิดความพึงพอใจ รายได้หรือกำไรของบริษัทย่อมเพิ่มมากขึ้น (Kaplan และ Norton, 1992 อ้างถึงใน สราวุธ ประมวลวรชาติ, 2544) มุมมองทั้ง 4 มุมมอง แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 2.1



ที่มา : (สรอายุ ประมวลวรชาติ, 2544)

ภาพที่ 2.1 มุมมอง 4 ด้าน ของ Balanced Scorecard

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) คือ การวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินสามารถชี้ให้ประสิทธิผลขององค์กรได้ เพราะข้อมูลทางการเงินวัดผลงานสถานภาพ และอนาคตขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ งบการเงินของบริษัท คือ งบดุล และงบกำไรขาดทุน เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญแก่การแข่งขันทางธุรกิจที่มีมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customers) พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หากสามารถตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรได้ ย่อมสามารถควบคุมและพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้

3) มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) วัดศักยภาพการจัดการภายในขององค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการทางการเงิน จึงวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินการ นับตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการดำเนินงาน รวมถึงการคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ การสร้างและริเริ่มบริการใหม่ๆ เช่น ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างสินค้าชนิดใหม่ เป็นต้น

4) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective) เป็นการวัดประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกละความคิดเห็นของพนักงานต่อการทำงานในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว

### 2.2.1 ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล ดังนี้

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) อธิบายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเป็นการวัดที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต

จิตติมา สุวรรณรังษี (2553) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลว่า เป็นเครื่องมือที่เกิดจากแนวความคิดที่แปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นเป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ KPIs) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พสุ เดชะรินทร์ (2546, น. 20) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546, 28-33) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลว่าเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นกลไกสำคัญดังเช่น พสุ เดชะรินทร์ (2545) อธิบายเพิ่มเติมว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรในทุกระดับได้เข้าใจและการแปลงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติการ

Kaplan & Norton (1992, pp. 71-89, อ้างถึงใน ธีรประภา ศรีละวรรณ, 2562, น. 8) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทางการวัดผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) คือ เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรที่แปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติมีความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและให้เห็นความสำคัญกับการบริหาร

### 2.2.2 กระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล

เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในองค์กรได้ทุกระดับและช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ากลยุทธ์ขององค์กรไม่ชัดเจน อาจทำให้เกิดการออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลผิดพลาดได้ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปช่วยแก้ไข นำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ และนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท, 2552, น. 308-309)

1) การวิเคราะห์ (Strategic Analysis) เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2546, น. 47-48)

- (1) การวิเคราะห์ SWOT
- (2) การวิเคราะห์ 5-Forces Model
- (3) การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม
- (4) การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรม
- (5) การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า
- (6) การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า
- (7) การวิเคราะห์คู่แข่ง

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

3) การวิเคราะห์และกำหนดมุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลและหาความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองว่าเชื่อมโยงกันอย่างไร

4) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองและจะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านอย่างชัดเจน

5) กลุ่มผู้บริหารยืนยันและให้ความเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) การกำหนดรายละเอียดของมุมมองในด้านต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลของแต่ละด้าน

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลของแต่ละด้าน ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังให้บรรลุในแต่ละมุมมอง

(2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองและใช้วัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

(3) เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด

(4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนเบื้องต้นที่ต้องการจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (กฤษณี มหาวิทยาลัย, 2546)

7) เมื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์เสร็จ สามารถแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็น ของผู้บริหารระดับรองลงไปได้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนงานและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองถัดไป เมื่อพัฒนาครบถ้วนทุกกระบวนการ ผู้บริหารจะสามารถนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

### 2.2.3 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลกับกลยุทธ์ขององค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลจะพิจารณากระบวนการทางธุรกิจทั้ง 4 ด้านที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างสมดุลมีการกำหนดดัชนี (Indicators) อย่างเป็นระบบ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านกลยุทธ์ทั้ง 4 กระบวนการ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, 314-315) ดังนี้

1) การอธิบายและชี้แจงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Clarifying and Translating the Vision and Strategy) ช่วยให้อำนาจบริหารร่วมกันสร้างความเห็นด้วยในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สามารถแปลงถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement) ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

2) การติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยง (Communicating and Linkage) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ให้กับบุคลากรทุกระดับได้ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อความต้องการขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล

3) การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย (Planning and Target Setting) จะช่วยให้องค์กรสามารถบูรณาการแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ที่ทำให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรและลำดับความสำคัญในการดำเนินการได้เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Strategy Feedback and Learning) แนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategy Learning) ที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและบรรลุความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่มีความสมดุลกัน

จะเห็นได้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาเป็นศูนย์กลางของการควบคุมที่ทำให้ผู้บริหารมีการติดตามผลงานขององค์กรที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และขณะเดียวกันองค์กรที่ประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนขององค์กร ตั้งแต่ระดับฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายตรวจสอบและขั้นตอนการประสานงานให้มีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองความต้องการหลักได้ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ

#### **2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของประเทศไทย**

สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งอาศัยแนวคิดการจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการ โดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการทำงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการให้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการทำงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ นอกจากนี้ได้จัดให้มีองค์กรเพื่อพัฒนาระบบราชการขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 7 1/9 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550, น. 2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด แยกตามมิติการประเมิน สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 รายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด

<p><b>มติที่ 1 :</b></p> <p><b>มติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b></p> <p>แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน</p>	<p><b>มติที่ 2 :</b></p> <p><b>มติด้านคุณภาพการให้บริการ</b></p> <p>แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ</p>
<p><b>มติที่ 3 :</b></p> <p><b>มติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b></p> <p>แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดกรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น</p>	<p><b>มติที่ 4 :</b></p> <p><b>มติด้านการพัฒนาองค์กร</b></p> <p>แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ</p>

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, อ้างถึงใน สราวุธลักษณ์ สุภฤกษ์เดชาพิชัย, 2562)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

การเปลี่ยนแปลงสู่โลกในยุคโลกาภิวัตน์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท และกิจการธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) จึงต้องมุ่งเน้นให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมส่วนรวมเพื่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอก ในอันที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข

ฐานความคิดและที่มาของ CSR สร้างความตื่นตัวให้แก่บรรดากลุ่มธุรกิจและให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ CSR ในองค์กรอย่างจริงจังจึงมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาสังคม ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ CSR ครั้งแรกเกิดจากการประชุมระดับโลกที่กรุงเดอจาเนโร ประเทศบราซิล ในปี 2535 ได้มีการกล่าวถึงทิศทางใหม่ของการพัฒนาที่เรียกว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน” (Sustainable Development) มีการเรียกร้องให้เกิดการพัฒนาที่เอาใจใส่ในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นแต่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ



อย่างเดียว ต่อมาองค์กรความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้บรรจุเรื่อง CSR ไว้ในแนวทางปฏิบัติสำหรับวิสาหกิจข้ามชาติในปี 2000 เสนอให้วิสาหกิจข้ามชาติคำนึงถึง CSR ในองค์กรและติดต่อค้าขายและทำธุรกรรมกับเฉพาะคู่ค้าที่มี CSR เช่นเดียวกัน ธุรกิจใดที่ไม่มี CSR อาทิ การผลิตที่สร้างปัญหาให้กับสิ่งแวดล้อม การใช้แรงงานเด็กอย่างไม่เป็นธรรม ฯลฯ จะไม่สามารถติดต่อค้าขายกับวิสาหกิจที่มีถิ่นฐานในประเทศสมาชิก OECD ได้อีกต่อไปและในเดือนมกราคม ปี ค.ศ. 1999 ในการประชุม World Economic Forum ที่เมืองดาวอส ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ อดีตเลขาธิการสหประชาชาติ (Mr.Kofi Annan) ได้เรียกร้องให้ธุรกิจแสดงความ เป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good Global Citizenship) ในทุกที่และในทุกประเทศที่ตนทำมาหากินอยู่ ด้วยการเคารพต่อหลักต่างๆ ที่เป็นข้อตกลงนานาชาติในเรื่องสิทธิมนุษยชน เรื่องมาตรฐานแรงงาน และเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยได้เสนอบัญญัติ 9 ประการ เรียกกันว่า “The Global Compact” หรือ “The UN Global Compact” และต่อมาได้เพิ่มเป็นบัญญัติ 10 ประการ สำหรับธุรกิจ ซึ่งต่อมาในเดือนกรกฎาคม ค.ศ.2000 ได้มีประกาศเรื่องนี้อย่างเป็นทางการที่สำนักงานใหญ่สหประชาชาติที่ นครนิวยอร์ก The UN Global compact นี้ มีลักษณะเป็นกรอบที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยความ เป็นพลเมืองดีของธุรกิจที่มีผู้นำที่สร้างสรรค์ และยอมรับพันธะสัญญาของ Global Compact ด้วยความสมัครใจ ซึ่งธนาคารโลกและธนาคารเพื่อพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank = ADB) ก็ได้นำหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นเงื่อนไขในการปล่อยกู้แทน ประเด็นตามหลักประชาธิปไตย ซึ่งหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบได้ (accountability) ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีกรอบกฎหมายสำหรับการพัฒนา ซึ่งธนาคารโลกได้แยกหลักธรรมาภิบาล ออกจากแนวคิดประชาธิปไตย โดยเน้นในเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ไม่จำเป็นต้อง เกิดขึ้นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย แต่ถือว่าหลักธรรมาภิบาลกับหลักประชาธิปไตย เป็นเรื่องที่ไม่ไปด้วยกัน เนื่องจากลักษณะหลายอย่างของธรรมาภิบาล เช่น ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ และการถูกตรวจสอบโดยสาธารณะ เป็นเงื่อนไขสำคัญของประชาธิปไตย และเป็นส่วนสำคัญของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็น ประชาธิปไตยในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนา และการส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจเอกชนที่ควรจะมีจิตสำนึกต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมและถูกนำมาเป็น เงื่อนไขในการปล่อยเงินกู้ให้แก่ประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน จากธนาคารโลกและ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) โดยกำหนดเงื่อนไข ให้ประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น และมีการ ดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญารับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด

จะช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาสามารถพัฒนาเศรษฐกิจให้กลับสู่เสถียรภาพได้อย่างรวดเร็ว และในระยะยาวสังคมที่มีธรรมาภิบาลจะเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความสมดุลในการบริหารบ้านเมืองและมีภูมิคุ้มกันวิกฤตที่จะเกิดขึ้นภายหลัง (ซึ่งไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจาก IMF และ ADB) และกลายเป็นมาตรฐานสากลที่องค์การสหประชาชาติต้องการให้เกิดขึ้นในระบบบริหารจัดการภาครัฐด้วย (คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2565)

### 2.3.1 ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า “การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่าธรรมรัฐ นั้นตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Good Governance ซึ่งได้มีการพูดถึงแนวคิดนี้เป็นครั้งแรกในแวดวงของหน่วยงานระหว่างประเทศที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาประเทศ นับแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ภายหลังที่ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับผลของนโยบายการปรับโครงสร้างของธนาคารโลกในช่วงนั้น ได้มีการใช้คำว่า Good Governance อย่างกว้าง ๆ ในการกล่าวถึง ธรรมชาติและรูปแบบของการเมืองที่ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (accountability) และความโปร่งใส (transparency) ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมักถูกนำไปเชื่อมโยงกับเงื่อนไขทางการเมือง เช่นความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมระบบที่มีพรรคการเมืองหลายพรรคและการเลือกตั้งเสรี (Kruiler, 1996, น. 3 อ้างถึงใน รัชนา สานติยานนท์ และคณะ, 2544, น. 3) จากนั้นได้มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างกว้างขวางในหมู่มุขมนตรีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การระหว่างประเทศที่มีส่วนร่วมในโครงการให้ความช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาต่าง ๆ ในปัจจุบันประเทศไทยก็ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องของธรรมาภิบาล ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาเช่นเดียวกับในต่างประเทศและได้มีองค์กรที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่สนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability)

United Nations Development Programme : UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม 9 ประการดังนี้

1) การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสិทธิที่มีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2) นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มี การเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3) ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และ ข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ต้องมีความเพียงพอต่อการทำ ความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4) การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้อง พยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างใน ผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสใน การปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและ กระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

(คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2565)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยมการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบและให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างความคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณคดีให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542, 2542)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่าบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้แก่การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

(พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 2546, น. 2)

ปิยะพงษ์ โพธิ์มี (2544 อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2554, น. 22) กล่าวว่า ธรรมเนียมบาลมาจากคำว่า อภิบาล ซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือประเทศ และธรรมเนียมบาล คือ วิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศ

ไพโรจน์ พรหมสาสน์ (2541, น. 15 – 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า ธรรมเนียมบาล หมายถึงการบริหารการปกครองที่มีการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรในการตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้เป็นอย่างดี โดยการบริหารการปกครองที่ดีนั้นจะมีลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส เสมอภาค ประสิทธิภาพ เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อประชาชน

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541, น. 98) ให้ความหมายของคำว่าธรรมเนียมบาล หมายถึง การที่กลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นหลัก

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2541, น. 23) ให้ความหมายว่าธรรมเนียมรัฐ คือ การวางกรอบการทำงานในระบบราชการเพื่อให้เกิดระบบที่ดีเอื้อต่อคนดีให้อยู่ในระบบที่ดีและไม่ให้คนเลว

ดำรงตำแหน่งที่ดีในวงราชการซึ่งเป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติราชการธรรมรัฐจะเป็นตัวเชื่อมโยงให้สังคมที่มีการแยกส่วนทั้งภาครัฐบาลเอกชนประชาชนและองค์กรเอกชนเกิดความสัมพันธ์กัน

อานันท์ ปันยารชุน (2541) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่าเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจการซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำการไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

จากความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วน ของสังคมเข้าด้วยกัน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้

### 2.3.2 ธรรมาภิบาลในประเทศไทย

ประเทศไทยมีการนำแนวความคิด (Corporate Social Responsibility : CSR) และการกำหนดมาตรฐาน ISO ในด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ดั้งเดิม คือ การช่วยเหลือแบ่งปันและการทำบุญให้ทาน จึงได้มีกลุ่มธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันผลักดันแนวคิด CSR ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดตั้งเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network Asia (Thailand)) สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI) ซึ่งได้รับการจัดตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ฯลฯ ได้ร่วมสร้างกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมไปถึงโฆษณาในเชิงสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ซึ่งแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เมื่อเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทยได้มีการบัญญัติศัพท์ไทยขึ้นมาหลายคำ อาทิเช่น ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การปกครองโดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดี บรรษัทภิบาล เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางบริหารราชการเพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนว

ปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม เนื่องจากการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์รวมในการแสดงความคิดเห็นเพราะประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในภาครัฐการเกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น อย่างรุนแรงของไทยในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่ง เกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการทุจริตมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบ ของภาครัฐการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนตระหนักในสิทธิ์ และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าว ไม่ได้รับ การจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศฟื้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็น ไปได้ยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองประเทศยิ่งขึ้น อีกด้วย ดังนั้น คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDR) ศึกษาและจัดทำ ข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มอบให้ สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับ ข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ได้ประกาศ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และเริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงาน ของรัฐ ตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการ บริหารราชการแนวใหม่ (คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2565) สามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า เป็นแนวทาง สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไป ถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้ รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตราย ที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม

อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

(4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเการพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

กลยุทธ์ เพื่อสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นจะต้องร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วน คือ



(1) ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานและกลไกการบริหารภาครัฐให้เป็นกลไกการบริหารทรัพยากรของสังคมที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพ ไปสู่ประชาชน โดยเน้นการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิถีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ให้ถือเอาประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานและสามารถร่วมทำงานกับประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

(2) ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและสนับสนุนให้หน่วยงานของเอกชน และองค์กรเอกชนต่าง ๆ มีคติดกาการทำงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานการให้บริการ ร่วมทำงานกับภาครัฐและประชาชนอย่างราบรื่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(3) ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่มประชาสังคม ในเรื่องสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

(ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542, 2542)

2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553 มาตรา 3/1 เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553, 2553)

3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เป็นเพียงข้อมูลกำหนดที่แสดงถึงเป้าประสงค์ของการดำเนินการแต่ยังขาดการกำหนดวิธีการปฏิบัติของส่วนราชการ และข้าราชการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าประสงค์นั้น โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลยพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ

ทั้งนี้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม

### 3.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
- 5) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

- 6) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

### 3.2 ประโยชน์ที่จะได้รับจากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ

- 1) รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานได้ชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นไป
- 2) ส่วนราชการและข้าราชการมีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
- 3) ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ

3.3 สรุปเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมีบทบัญญัติรวม 9 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย

- 1) เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (และกระจายอำนาจการตัดสินใจ)
- 5) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ (รวมการกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น)

6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน (รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปิดเผยข้อมูล)

7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม โดยการถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ ดังนี้

1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ

2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้

3) กรณีที่ภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และชี้แจงให้ประชาชนได้รับรู้และมีส่วนร่วมมากขึ้น

4) ข้าราชการต้องรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น

5) กรณีพบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขโดยเร็ว

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะสามารถสะท้อนผลงานว่ามีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยให้ส่วนราชการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงานได้ ดังนี้

1) การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน

2) การบริหารราชการแบบบูรณาการ

3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) ความตกลงในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้มีการทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละเรื่อง นิติบัญญัติ, แผนปฏิบัติราชการที่แปลงจากแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดทำเป็น 6 ระยะ คือ แผนปฏิบัติราชการ

5) การกำหนดแผนบริหารราชการ กำหนดให้จัดทำแผนต่างๆ ดังนี้ แผนบริหารราชการแผ่นดิน, แผน ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส, หลักความคุ้มค่า, หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- 1) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- 2) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

- 1) การทบทวนภารกิจ
- 2) การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

- 1) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- 2) การจัดระบบสารสนเทศ
- 3) การรับฟังข้อร้องเรียน
- 4) การเปิดเผยข้อมูล

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

1) การประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความ

- 2) การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ส่วนเฉพาะตัว

กับส่วนประโยชน์ของหน่วยงาน)

- 4) หากผลการประเมินของส่วนราชการดีให้มีการจัดสรรเงินเป็น

รางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ

(พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546, 2546)

การปฏิรูปที่ผ่านมาได้มีการปรับกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ เมื่อขึ้นไปดูระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เขียนไว้ชัดเจนเป็นหลักในการบริหารราชการแผ่นดินว่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือการปฏิบัติภารกิจของข้าราชการ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น และกระจายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของคุณธรรมและธรรมาภิบาลที่ได้กล่าวไว้ในกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นฉบับใด ซึ่งกรอบในการบริหารราชการแผ่นดินก็คือการทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามธรรมาภิบาล ดังนั้น หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือข้าราชการ จะต้องปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. ต้องทำงานของตนเองที่อยู่ในบทบาทญัตติต่าง ๆ ให้สมกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย ซึ่งประชาชนผู้รับบริการหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหวังให้ส่วนราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่บังคับใช้กฎหมายปฏิบัติให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

2. การดำเนินการต่าง ๆ ต้องสุจริต เทียบธรรม เพราะข้าราชการคือคนที่ทำงานแทนพระเจ้าแผ่นดิน ดังนั้น ผู้ที่ทำงานจะต้องสุจริตและเที่ยงธรรม

3. มีการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสมองเห็นได้ ข้าราชการจะต้องเหมือนสิ่งที่อยู่ในอ่างแก้ว สามารถมองเห็นได้จากภายนอกว่ากำลังทำอะไรอยู่ในนั้น ไม่ใช่ว่ามีอะไรบังอยู่

4. มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ

5. ให้ประชาชนมีส่วนร่วม

6. สามารถเอื้ออำนวยต่อการตรวจสอบ

เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการจะต้องเป็นคนที่มีความนิยมสร้างสรรค์ ซึ่งมีการศึกษาว่าประชาชนอยากเห็นข้าราชการเป็นอย่างไร ท้ายที่สุดก็ได้กลั่นออกมาเป็นกรอบใหญ่ 5 ประการ คือ

1. กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เสียสละ ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ

2. มีความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ

3. มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายในขอบเขตของกฎหมาย

4. ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง การบริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ถูกต้อง และปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ

5. มุ่งผลสำเร็จของงาน หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีกับหน่วยงาน และส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง และเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก

(สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

เมื่อปี พ.ศ. 2542 สำนักนายกรัฐมนตรี โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติ สำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติปลัะรายงาน ผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลที่เสนอ โดยระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรี เน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการเพื่อถือปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎ ข้อบังคับ ที่ทันสมัยและเป็น ธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดย ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและมี กระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4. หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

(ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542, 2542, น. 26 - 27)

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ออกประกาศกำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐาน แนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมปราศจากการทุจริต โดยกำหนดให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยถือปฏิบัติและดำเนินการ ดังนี้

1. บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม
2. ปลุกฝังค่านิยมและทัศนคติให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจ ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต
3. ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ส่งเสริมการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบ
4. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เบาะแสการทุจริต ร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย
5. กรณีพบการทุจริตจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษขั้นสูงกับผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจัง (ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2560)

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2561 เห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐเข้าร่วมรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพื่อเป็นแนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตามแนวนโยบายของคณะกรรมการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (คตช.) และยุทธศาสตร์ชาติ

ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) เพื่อยกระดับการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้เป็นมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุก สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจึงได้ออกประกาศเจตจำนงสุจริตในการ บริหารงานที่มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาประชาชนอย่างรวดเร็ว ให้เกิดประโยชน์กับประชาชนสูงสุด ส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรมีคุณธรรม 4 ประการ คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และ ปฏิบัติตนยึดมั่นในจริยธรรม กระทำในสิ่งที่ถูกต้องและมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2561)

## 2.4 ข้อมูลทั่วไปของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

กระทรวงมหาดไทยได้เปิด “ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารกระทรวงมหาดไทย” เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2536 โดยมีเป้าหมายเพื่อรับทราบความคิดเห็นของประชาชนโดยตรง ให้บริการข้อมูล และรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับงานของกระทรวงมหาดไทย ต่อมาบทบาทของ “ศูนย์บริการ ข่าวสารกระทรวงมหาดไทย” เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเรื่องเรียน/ ร้องทุกข์ของประชาชน กระทรวงมหาดไทยจึงได้ปรับปรุง “ศูนย์บริการข่าวสารกระทรวงมหาดไทย” ให้มีเอกภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย” ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2537 กระทรวงมหาดไทยมีนโยบายการรับบทบาทการทำงานของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทยให้เป็นไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ จึงทำให้ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างจริงจัง มีลักษณะการทำงานที่เน้นเชิงรุก มากกว่าเชิงรับ ทำให้ประชาชนรับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอย่างแพร่หลายและ สามารถแจ้งขอรับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ ได้ ทุกเรื่องตลอดเวลา โดยให้องค์กรภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจเสริมในด้านส่งเสริมสงเคราะห์ภัยของเขตชุมชนเมืองดีที่เสียสละ กล้าหาญเสียสละชีวิตเข้าช่วยเหลือผู้อื่นที่ตกอยู่ในภาวะคับขันอันตรายด้วยคุณธรรม และเพื่อให้ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยมีบทบาทในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แก่ประชาชน อย่างจริงจัง บังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม กระทรวงมหาดไทยจึงได้ปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทยที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีสถานที่ตั้งอย่างชัดเจน และเหมาะสม มีเจ้าหน้าที่ และเครื่องมือสื่อสารที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงถึงกัน ในทุกระดับ



สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างรวดเร็ว และมีพิธีเปิดศูนย์ดำรงธรรมในมิติใหม่อย่างเป็นทางการพร้อมกันทั่วประเทศในวันที่ 1 ธันวาคม 2545 ซึ่งตรงกับวันดำรงราชานุภาพ (สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2559, น. 1) ต่อมาคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีประกาศ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ให้จังหวัดทุกจังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับจังหวัด และให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการในจังหวัด สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเสมอภาค มีคุณภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประชาชนได้รับความพึงพอใจ โดยทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยจัดตั้งขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัด หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งการบังคับบัญชา กำกับ ดูแล บรรดาข้าราชการและพนักงานของรัฐในเขตจังหวัด ยกเว้นข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และข้าราชการในสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด ในกรณีที่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมให้สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนให้เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาจังหวัดตามนโยบายของรัฐบาล การป้องกันภัยพิบัติสาธารณะ การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด การป้องกันและปราบปรามการตัดไม้ทำลายป่าและทรัพยากรธรรมชาติ การแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ การคุ้มครองป้องกันหรือช่วยเหลือประชาชนผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับความเป็นธรรม และการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมตามนโยบายของรัฐบาล (ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม, 2557, น. 8) ศูนย์ดำรงธรรมที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ ประกอบด้วย ศูนย์ดำรงธรรมในส่วนกลาง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมหรือศูนย์ให้บริการประชาชนในลักษณะเดียวกับศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ของหน่วยงานระดับกรมและรัฐวิสาหกิจ และศูนย์ดำรงธรรมในส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ (สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2559, น. 2)

กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแนวทางการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมไว้ 3 รูปแบบ  
ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปรับใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

แบบที่ 1 (1) งานรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์แบ่งเป็น ฝ่ายรับเรื่องร้องเรียนและ  
ฝ่ายปฏิบัติการ

(2) งานบริการข้อมูลข่าวสาร

(3) งานบริการประชาชน

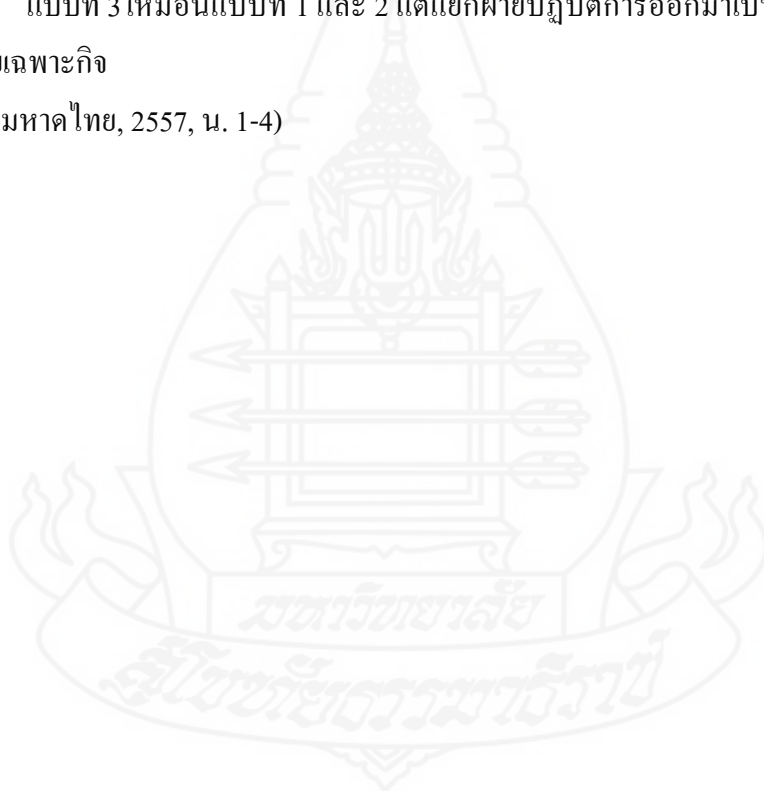
แบบที่ 2 ร่วมงานรับเรื่องร้องเรียนและบริการข้อมูลไว้ด้วยกันเป็น

(1) งานรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์และบริการข้อมูลข่าวสารแบ่งเป็น  
ฝ่ายรับเรื่องและฝ่ายปฏิบัติการ

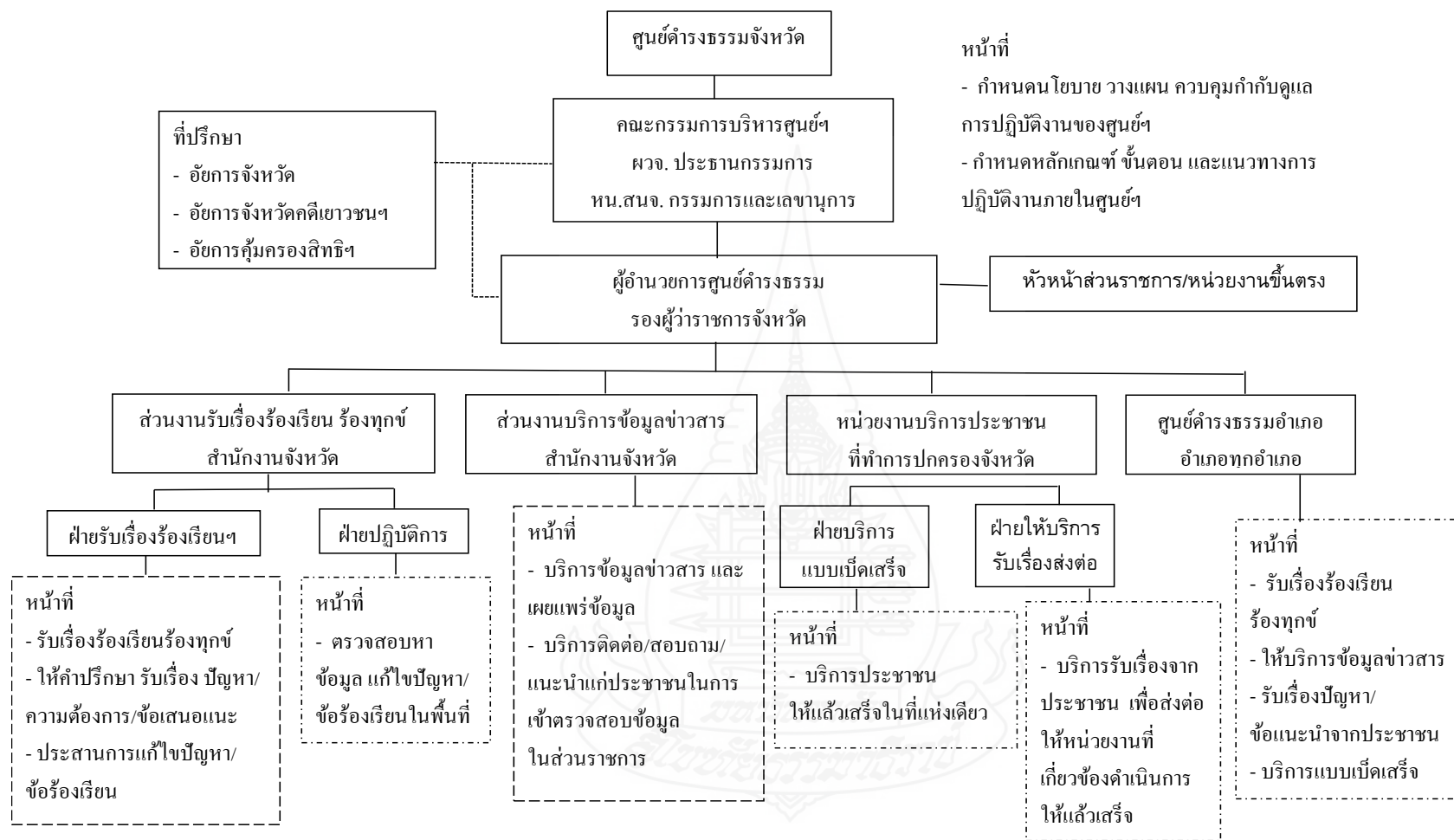
(2) งานบริการประชาชน

แบบที่ 3 เหมือนแบบที่ 1 และ 2 แต่แยกฝ่ายปฏิบัติการออกมาเป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็ว  
หรือหน่วยเฉพาะกิจ

(กระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 1-4)



โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด



ที่มา : กระทรวงมหาดไทย, (2557, น. 5)

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

#### 2.4.1 ประเภทบริการงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ภารกิจ 7 มิติ

1)รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

2)บริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) จังหวัดสามารถพิจารณาจัดงานบริการตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ เช่น คัดค้านาทะเบียนราษฎร์/บัตรประจำตัวประชาชน ทำบัตรประจำตัวประชาชน จดทะเบียนสมรส แจ้งย้ายที่อยู่ - แจ้งย้ายปลายทาง แจ้งเกิด - ตาย เปลี่ยนชื่อ - สกุด ต่อทะเบียนภาษีภานีภานีรถยนต์ - จักรยานยนต์ ต่อใบขับขี่รถยนต์ - จักรยานยนต์ ชำระค่าไฟฟ้า ชำระค่าน้ำประปา ชำระค่าโทรศัพท์ ชำระภาษีเงิน ได้นิติบุคคล ชำระภาษีเงิน ได้บุคคลธรรมดา ชำระภาษีโรงเรียน ชำระภาษีป้าย ประกันสังคม ด้านแรงงาน และด้านอื่น ๆ

3)บริการรับเรื่อง - ส่งต่อ จังหวัดสามารถพิจารณาจัดงานบริการตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ เช่น ขอใบอนุญาตประกอบกิจการร้านวิดิทัศน์ ขอเปิดสถานประกอบการ จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า จดทะเบียนคนพิการ จดทะเบียนมูลนิธิ จดทะเบียนผู้ประกอบการ สงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ออกโฉนด รั้งวัดที่ดิน ยื่นคำขออนุญาตผลิตภัณฑอาหารและยา ขออนุญาตสิ่งปลูกสร้างอาคาร ยื่นคำขอจดสิทธิบัตรทางปัญญา ขอดัดตั้งไฟฟ้า ขอดัดตั้งน้ำประปา ขอเข้ารับการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ (ผู้ป่วยสมัครใจบำบัด) จัดหางาน/ขึ้นทะเบียนแรงงาน ขอขึ้นทะเบียนนายจ้างและผู้ประกันตน (ประกันสังคม) และเรื่องอื่น ๆ

4)บริการด้านข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ได้แก่ เศรษฐกิจพอเพียง/ศูนย์การเรียนรู้ นโยบาย ผลงานสำคัญของรัฐบาล การประกอบอาชีพ ระเบียบกฎหมาย/หลักเกณฑ์ การบริการภาครัฐ และเรื่องอื่น ๆ

5)บริการให้คำปรึกษา ได้แก่ คดีความ/กฎหมาย การประกอบอาชีพ และเรื่องอื่น ๆ

6)แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเฉพาะหน้า (หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) ซึ่งเป็นวิธีการแก้ไขปัญหา

7)ดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ซึ่งจะมีการสั่งการเพิ่มเติม เช่น การแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ

(สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2559, น. 47 - 48)

#### 2.4.2 แนวทางและขั้นตอนการดำเนินการเรื่องราวร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

1)การรับและลงทะเบียนหนังสือเรื่องราวร้องเรียนร้องทุกข์

กรณีร้องเรียนร้องทุกข์ตามช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งที่มาเรียนด้วยตนเอง มายังศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด เจ้าหน้าที่ลงรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ออกเลขรับ วันเดือนปี และประเด็นข้อร้องเรียนร้องทุกข์ลงในสมุดทะเบียนรับหรือใน Microsoft Excel

## 2) การเสนอผู้บังคับบัญชาสั่งการ

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด วิเคราะห์ ประเมินเรื่องราวเหตุการณ์ และจัดทำบันทึก และหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด ลงนาม

## 3) การติดตามผลการดำเนินการ

เมื่อมีการแจ้งให้ส่วนราชการตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้ว หากพ้นระยะเวลาที่กำหนดแล้วยังไม่ได้รับรายงานผลการดำเนินการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ทำหนังสือเตือนตามระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

เดือนครั้งที่ 1 เมื่อครบกำหนด 30 วัน

เดือนครั้งที่ 2 เมื่อครบกำหนด 15 วัน นับตั้งแต่ได้รับเดือนครั้งที่ 1

เดือนครั้งที่ 3 เมื่อครบกำหนด 7 วัน นับตั้งแต่ได้รับเดือนครั้งที่ 2

## 4) การรายงานผล

เมื่อส่วนราชการ ตรวจสอบข้อเท็จจริงและสรุปรายงานผลมายังศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดแล้ว ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดจะดำเนินการสรุป วิเคราะห์ และรายงานผลการตรวจสอบ ข้อเท็จจริงให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ หรือพิจารณาสั่งการ หรือยุติเรื่อง และแจ้งผู้ร้อง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

## 5) ระบบบันทึกข้อมูล

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด บันทึกรายละเอียดข้อมูลและผลการดำเนินการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ในโปรแกรมฐานข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลสถิติในการตรวจสอบและติดตามผล

### 2.4.3 แนวทางปฏิบัติการยุติเรื่อง

1) แจ้งเบาะแสการกระทำความผิด เช่น ยาเสพติด, ผู้มีอิทธิพล, สถานบริการ, จัดระเบียบสังคม, ค้าประเวณี, บ่อนการพนัน/หวย, ที่ดิน/ป่าไม้/ทรัพยากรธรรมชาติ, แรงงานต่างด้าว/ หลบหนีเข้าเมือง, ค้ามนุษย์, เดือดร้อนราคาสูง, แจ้งเบาะแสการกระทำความผิดอื่น ๆ

- การพิจารณา

(1) ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดประสานแจ้งไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่แล้วรายงานผลให้จังหวัดทราบ และเมื่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ได้รับรายงานผล ได้เสนอผู้บังคับบัญชาทราบ/หรือเห็นชอบให้ยุติเรื่องให้ถือว่าเป็นข้อยุติ

(2) เรื่องที่พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นเรื่องร้องเรียนที่ระบุหลักฐานกรณี แวดล้อมปรากฏชัดแจ้งแน่นอนได้ ตลอดจนไม่สามารถชี้พยานบุคคลเป็นลักษณะบัตรสนทนั้

ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2541 และเสนอผู้บังคับบัญชาเห็นชอบให้ยุติเรื่องแล้ว ให้ถือเป็นข้อยุติ

2) ปัญหาความเดือดร้อน เช่น ได้รับผลกระทบจากมลภาวะ/สิ่งแวดล้อม, ไกล่เกลี่ยทางอาญา/แพ่ง, ช่มชู้/ทำร้ายร่างกาย, ข้อร้องเรียน/ข้อพิพาทระหว่างบุคคลที่สามารถแก้ไข/ยุติ (ยุติได้นางาน), ข้อพิพาทระหว่างบุคคล, ข้อพิพาทน้ำอุปโภค/บริโภค/เพื่อการเกษตร, ปัญหาที่สามารถแก้ไขจนได้ข้อยุติด้วยหน่วยเคลื่อนที่เร็ว ปัญหาเกี่ยวกับความเดือดร้อนของประชาชน

- การพิจารณา

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้ประสานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงและประสานการแก้ไขปัญหานั้นจนสามารถแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อนให้ผู้ร้องได้และรายงานผลให้จังหวัดทราบ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้เสนอผู้บังคับบัญชาทราบ/หรือเห็นชอบให้ยุติเรื่อง ให้ถือเป็นข้อยุติ

3) กล่าวโทษเจ้าหน้าที่รัฐ เช่น กล่าวโทษเจ้าหน้าที่รัฐ, ได้รับผลกระทบจากการบริการ/ภารกิจภาครัฐ, ร้องเรียนโครงการของรัฐ, ร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สามารถแก้ไข/ยุติ (ยุติได้นางาน), ร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐทุจริตและประพฤติมิชอบ, ปัญหาเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียนหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- การพิจารณา

(1) เป็นเรื่องที่พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นเรื่องร้องเรียนที่มีได้ระบุหลักฐานกรณีแวดล้อมปรากฏชัดแจ้งแน่นอน ตลอดจนไม่สามารถชี้พยานบุคคลเป็นลักษณะบัตรสนเท่ห์ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2541 และเสนอผู้บังคับบัญชาเห็นชอบให้ยุติเรื่องแล้ว ให้ถือเป็นข้อยุติ

(2) กรณีเรื่องร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่สังกัดส่วนราชการอื่น ไม่ได้สังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อศูนย์ดำรงธรรมได้ส่งเรื่องให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินการแล้ว ให้ถือเป็นข้อยุติ

(3) กรณีเรื่องร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้ส่งเรื่องให้หน่วยงานและหน่วยงานได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือตรวจสอบข้อเท็จจริงและได้จัดส่งคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือตรวจสอบข้อเท็จจริงกลับมาให้ศูนย์ดำรงธรรมแล้ว ให้ถือเป็นข้อยุติ โดยไม่ต้องรอผลสิ้นสุดของการดำเนินการ

4) ปัญหาที่ดินทำกิน เช่น ปัญหาข้อพิพาทเรื่องเกี่ยวกับที่ดิน, ข้อพิพาทที่ดินระหว่างเอกชนกับรัฐ, ข้อพิพาทที่ดินระหว่างเอกชนกับเอกชน, เอกสารสิทธิ, บุกรุกที่สาธารณะ, ถูกปิดกั้นเส้นทาง, ออกโฉนดครึ่งวัดที่ดิน/ขอที่ดินทำกิน/ที่อยู่อาศัย, ปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ดิน

- การพิจารณา

(1) กรณีเป็นเรื่องที่ดินที่ศาลมีคำสั่งพิพากษาแล้ว แต่ผู้ร้องไม่ยอมรับคำพิพากษาของศาล ให้ถือเป็นข้อยุติ

(2) กรณีเรื่องร้องเรียนที่ดินที่เข้าสู่กระบวนการฟ้องร้องทางกระบวนการยุติธรรมแล้ว ให้ถือเป็นข้อยุติ

(3) กรณีเป็นเรื่องพิพาทที่ดินระหว่างประชาชนกับประชาชน เอกชนกับเอกชน เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแล้ว ไม่ว่าผลการไกล่เกลี่ยเป็นอย่างไร ให้ถือเป็นข้อยุติ แม้บางครั้งคู่กรณีจะไม่ยอมรับผลการไกล่เกลี่ย และนำเรื่องร้องเรียนดังกล่าวไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม

(4) กรณีเป็นเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการพิสูจน์สิทธิการครอบครองที่ดินของบุคคลในเขตที่ดินของรัฐ และเรื่องดังกล่าวได้เข้าสู่กระบวนการพิสูจน์สิทธิแล้ว ถึงแม้จะยังไม่สิ้นสุดกระบวนการ ให้ถือเป็นข้อยุติ

(5) กรณีเรื่องร้องเรียนที่ดินที่คณะกรรมการศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย หรือคณะกรรมการระดับจังหวัดได้ประชุมพิจารณาแล้ว เห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย หรือเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้อย่างสิ้นเชิง ให้ถือว่าเป็นข้อยุติ

5) ขอความช่วยเหลือ เช่น ทุนประกอบอาชีพ, ทุนการศึกษา, สงเคราะห์ผู้ป่วย/ผู้พิการ/เด็ก/คนชรา, สถานศึกษา, การช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อนจากสาธารณภัย, การต่อสู้คดี/เร่งรัดคดี/ประกันตัว/ช่วยเหลือทางกฎหมาย, การแก้ไขผลผลิตทางการเกษตร, หนี้สิน (ยกเว้นหนี้ในระบบ), สาธารณูปโภค/โครงสร้างพื้นฐาน, ขอความช่วยเหลือเรื่องอื่น ๆ, ได้รับผลกระทบจากแชร์ลูกโซ่, ขอความช่วยเหลือที่สามารถแก้ไข/ยุติ (ยุติได้หน้างาน), ขอความช่วยเหลือด้านการประกอบอาชีพ, การจัดหางาน/ขึ้นทะเบียนแรงงาน/ขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว, เรื่องทุลเกล้าถวายฎีกา, ออกโฉนดครึ่งวัดที่ดิน/ขอที่ดินทำกิน/ที่อยู่อาศัย เรื่องอื่น ๆ เกี่ยวกับการขอความช่วยเหลือ

- การพิจารณา

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดประสานแจ้งข้อมูลไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ และผู้ร้องได้รับการช่วยเหลือตามสมควรแก่กรณีแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบรายงานผลมายังจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเสนอผู้บังคับบัญชาทราบหรือเห็นชอบให้ยุติเรื่องให้ถือว่าเป็นข้อยุติ

6) เรื่องอื่น ๆ เช่น งานทะเบียนราษฎร/บัตร, จดทะเบียนสมรส, ต่อบุคคล, ต่อบุคคล  
รถยนต์ – จักรยานยนต์, ชำระค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์, ชำระภาษีเงินได้, การบริการ  
One Stop Service บริการอื่น ๆ เช่น บริการรับส่งต่อ บริการข้อมูลข่าวสาร และการให้บริการอื่น ๆ

#### - การพิจารณา

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดประสานแจ้งข้อมูลไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ และ  
ผู้ร้องได้รับการช่วยเหลือตามสมควรแก่กรณีแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบรายงานผลมายังจังหวัด  
และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดเสนอผู้บังคับบัญชาทราบหรือเห็นชอบให้ยุติเรื่องให้ถือว่าเป็นข้อยุติ  
(กระทรวงมหาดไทย, 2562)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรณัญญ์ สุภักษ์เดชาชัย (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษวิจัย พบว่า  
1) ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้ มีระดับประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับสูงมาก  
ระดับธรรมาภิบาลอยู่ในระดับสูงมาก และระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงมาก 2) ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล  
และปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด  
ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยมีค่าระดับนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.01 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ  
ปัจจัยประสิทธิผลองค์การปัจจัยธรรมาภิบาลและปัจจัยภาวะผู้นำของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด  
ใน 14 จังหวัดภาคใต้ ได้แก่ การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหา  
เพื่อให้เกิดผลถูกต้องและเป็นธรรมให้สามารถยุติเรื่องได้โดยเร็วการปลูกฝังและกระตุ้น  
การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร และการสั่งการของผู้นำที่มีเอกภาพโดยกำหนด  
โครงสร้างอำนาจหน้าที่ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกันในระดับนโยบายและระดับการนำ  
นโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ

พิมพ์พรณ ภัคดีอุธรณ์ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล  
การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว ผลการศึกษวิจัย พบว่า  
ธรรมาภิบาลของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาวภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง  
เช่นเดียวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เมื่อทำการทดสอบสมมุติฐานผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า  
ธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจ  
นครบาลคันนายาวได้ร้อยละ 43.7 โดยธรรมาภิบาลด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน  
ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ส่วนด้านหลักนิติธรรม



หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

วรรณญา จตุพัฒน์รังสี (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแฮ้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า หลักนิติธรรมมีระดับสูงสุด หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรม ตามลำดับ ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานในด้านความสามารถในการผลิต มีระดับสูงสุด ความมั่นคง การอยู่รอด การพัฒนา การได้มาซึ่งทรัพยากร ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจในงาน และความเจริญเติบโตขององค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด สำหรับในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลในแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน กับประสิทธิผลการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงสองด้านเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน คือ หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า โดยหลักคุณธรรม อยู่ในระดับสูงสุด จะเห็นว่าบุคลากรในเทศบาลตำบลบ่อแฮ้วให้ความสำคัญกับหลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่าเพียง 2 หลัก ในการบริหารงานภายในองค์กร

สมชาย น้อยน้ำ และคณะ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพของเทศบาลนคร เจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด คือ หลักนิติธรรม ในส่วนประสิทธิผลของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนั้น พบว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับสูงที่สุด การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ และยังพบว่า หลักธรรมาภิบาลสามารถส่งผลกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งดุลยภาพ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์ (2564) ศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ผลการศึกษา พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบโดยมีประชาชนหรือ

องค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร รวมทั้งจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประหยัด การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ควรเน้นไปในทางการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และรวมถึงการให้การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารที่เพียงพอ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กร

ศราวุฒิ ดาวกรงแก้ว และคณะ (2564) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสำนักงานเขตประเวศภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความ โปร่งใส รองลงมา คือ ด้านหลักการตอบสนองหลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักการกระจายอำนาจตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานเขตประเวศจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศรีสกุล เจริญศรี (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์กร และระดับประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร เช่น เรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรม เช่น การขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์กร เช่น ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่ง และจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น ควรสร้าง

สภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถ และตามความเหมาะสม เป็นต้น

อุษารัตน์ ดาวลอย (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลัก ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี ผลการศึกษวิจัย พบว่า 1) การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 สระบุรี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 สระบุรี ทั้งภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 สระบุรี มีทิศทางบวก และขนาดความสัมพันธ์ = .897 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมพ์ิมล คลัยสุบรรณ และคณะ (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพองค์กรของฝ่ายช่างของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ถ้าหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการนำองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและด้านผลลัพธ์ โดยในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันทั้งหมด ระดับประสิทธิผลองค์กรของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด หากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้าน ระบบเปิดมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านกระบวนการภายใน ตามลำดับ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เรื่อง ร้อยเรียงร้อยทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการศึกษาตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จำนวนทั้งหมด 160 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คัดเลือกจากบุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย บุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดละ 1 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จังหวัดละ 2 คน นิติกร จังหวัดละ 1 คน และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จังหวัดละ 4 คน รวม 160 คน ผู้ศึกษาจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเป้าหมายทั้งหมดจึงไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

### 3.2 เครื่องมือในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Questionnaire) และคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามมีคำถามเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบ โดยคำถามจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปลายปิดให้เลือกตอบเกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเรื่องปัจจัยประสิทธิผลองค์การและปัจจัยธรรมาภิบาล

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

แบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต 5 ระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

#### การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา

ในการศึกษานี้ใช้แบบวัดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา ตลอดจนนำแบบวัดที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ศึกษาไว้มาใช้สร้างเป็นแบบสอบถาม โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ และหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษา โดยการนำแบบวัดที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ศึกษาไว้มาใช้สร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้ปรับข้อความให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ดังนี้

แบบสอบเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ผู้ศึกษาใช้แบบวัดของ สราญลักษณ์ สุกฤษณ์เดชาชัย (2562) ที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้”

แบบสอบถามเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ สราญลักษณ์ สุกฤษณ์เดชาชัย (2562) ที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้”

2. สร้างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษา

3. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้อง และครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ และให้คะแนนแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 หากมั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หากไม่มั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หากมั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

4. นำแบบประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบและให้คะแนนแล้ว มาหาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา และคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา และจุดประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC)

สูตรการคำนวณ คือ  $IOC = \sum R/n$  โดยกำหนดให้ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง และ n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 โดยผลรวมของค่า IOC ต้องมากกว่า 0.5 จึงจะใช้ได้

ผลปรากฏว่า ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ที่ 1.00 ทุกข้อ สามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ทั้งหมด

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคอื่น จำนวน 30 คน

7. นำข้อมูลที่ได้จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) มาทดสอบความเชื่อมั่นของข้อคำถามโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Packages for the Social Science : SPSS for Windows) เพื่อให้มั่นใจว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง ด้วยวิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.6 หากข้อคำถามใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำกว่า 0.6 ควรทำการปรับปรุงข้อคำถามและหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาใหม่ เพื่อให้แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงและยอมรับได้ ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.940 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูงและยอมรับได้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษา ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประสานขอความอนุเคราะห์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษา
2. ผู้ศึกษาจัดส่งแบบสอบถามไปยังศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ผู้ศึกษาเก็บและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบประเมิน เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และกำหนดรหัสเพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน
2. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิผลองค์กร และระดับธรรมาภิบาล แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมายจากการใช้สูตรการหาอันตรายภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

สามารถแบ่งคะแนนค่าเฉลี่ยได้ 5 ระดับ แต่ละระดับ มีขนาดระยะช่วง 0.8 ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับน้อยมาก  
 ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับสูง  
 ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับสูงมาก

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (r)  
 ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลองค์การ และธรรมาภิบาล สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ใช้ในการวิเคราะห์ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

เกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.61 - .80	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.41 - .60	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.21 - .40	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .20	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้น (linear relationship) ระหว่างตัวแปร 2 ตัวหรือข้อมูล 2 ชุด โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรทั้งสองต้องเป็นตัวแปรต่อเนื่อง อยู่ใน มาตรฐานอันดับกลาง (interval scale) ขึ้นไป และมีการแจกแจงปกติสองตัวแปร (bivariate normal distribution) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 ถ้า เข้าใกล้  $\pm 1$  หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่สัมพันธ์กันเลย เครื่องหมายบวก (+) จะแสดง



ทิศทางของความสัมพันธ์ว่ามีทิศทางเป็นแบบใด โดยถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเครื่องหมายบวก (+) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หากมีเครื่องหมายลบ (-) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไม่ไปในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้าม (ชนินันท์ พุทธิย์ประมุข และคณะ, 2563)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเรื่องประสิทธิภาพของโครงการ และ ธรรมเนียมปฏิบัติของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนที่ 4 ที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 160 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

#### 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผล  
องค์การ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การ

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์การ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	87	54.4
หญิง	73	45.6

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
20 - 30 ปี	59	36.9
31 - 40 ปี	60	37.5
41 - 50 ปี	28	17.5
51 - 60 ปี	13	8.1
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	125	78.1
ปริญญาโท	35	21.9
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	80	50.0
6 - 10 ปี	40	25.0
11 - 15 ปี	13	8.1
16 - 20 ปี	10	6.3
21 - 25 ปี	9	5.6
26 ปีขึ้นไป	8	5.0
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ผู้อำนวยการกลุ่มงาน	20.0	12.5
ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด		
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	40.0	25
นิติกร	20.0	12.5
เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด	80.0	50
<b>รวม</b>	<b>160.0</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 160 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.4 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 45.6 ส่วนใหญ่มีอายุ

อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.9 อายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 และอายุ 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.1 โดยมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.1 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 21.9 ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาอยู่ในช่วงระยะเวลา 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 ระยะเวลา 11 - 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.1 ระยะเวลา 16 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.3 ระยะเวลา 21 - 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 และระยะเวลา 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 5 โดยส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คิดเป็นร้อยละ 25 และตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และตำแหน่งนิติกร คิดเป็นร้อยละ 12.5

## ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลองค์การ

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูง

การวิเคราะห์หาระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ

ประสิทธิผลองค์การ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่ (ระดับ)
1. หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผล ที่ถูกต้องเป็นธรรม	4.76	0.43	สูงมาก	3
2. หน่วยงานของท่านดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอน การดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และปฏิบัติตาม แนวทางการยุติเรื่องของกระทรวงมหาดไทย	4.89	0.32	สูงมาก	2

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ประสิทธิผลองค์การ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
3. หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการตรวจสอบภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถยุติเรื่องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 93.99 ของจำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณ	5.00	0.00	สูงมาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.88</b>	<b>0.22</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และค่า S.D. เท่ากับ 0.22 เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการตรวจสอบภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถยุติเรื่องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 93.99 ของจำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณ” ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 5.00 และค่า S.D. เท่ากับ 0.00 รองลงมาเป็นหัวข้อ “หน่วยงานของท่านดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และปฏิบัติตามแนวทางการยุติเรื่องของกระทรวงมหาดไทย” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.89 และค่า S.D. เท่ากับ 0.32 และหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลที่ถูกต้องเป็นธรรม” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และค่า S.D. เท่ากับ 0.43

ตารางที่ 4.3 ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ประสิทธิผลองค์กร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่ (ระดับ)
1. หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาเรื่องเร่งด่วนด้วยการประสานชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็วลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง และสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้หน่วยงาน	4.76	0.42	สูงมาก	3
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการตรวจสอบข้อร้องเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.86	0.34	สูงมาก	1
3. หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น สามารถประสานงานเพื่อลดขั้นตอนที่เป็นทางการในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	4.85	0.35	สูงมาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>0.34</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และค่า S.D. เท่ากับ 0.34 เมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการตรวจสอบข้อร้องเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง” ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.86 และค่า S.D. เท่ากับ 0.34 รองลงมาเป็นหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น สามารถประสานงานเพื่อลดขั้นตอนที่เป็นทางการในกรณีจำเป็นเร่งด่วน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.85 และค่า S.D. เท่ากับ 0.35 และหัวข้อ “หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาเรื่องเร่งด่วนด้วยการประสานชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็วลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง และสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาได้หน่วยงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และค่า S.D. เท่ากับ 0.42

ตารางที่ 4.4 ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร ด้านการพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่ (ระดับ)
1. หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ	4.66	0.47	สูงมาก	1
2. หน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์ช่องทางใหม่ ๆ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ เช่น Facebook Line เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ	4.64	0.48	สูงมาก	2
3. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างเหมาบริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	4.47	0.63	สูงมาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.59</b>	<b>0.48</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และค่า S.D. เท่ากับ 0.48 เมื่อวิเคราะห์รายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นอยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ” ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากับ 4.66 และค่า S.D. เท่ากับ 0.47 รองลงมาเป็นหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์ช่องทางใหม่ ๆ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ เช่น Facebook Line เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64 และค่า S.D. เท่ากับ 0.48 และหัวข้อ “หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างเหมาบริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 และค่า S.D. เท่ากับ 0.63

ตารางที่ 4.5 ระดับประสิทธิผลองค์การในภาพรวมของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประสิทธิผลองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่ (ระดับ)
1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	4.88	0.22	สูงมาก	1
2. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	4.82	0.34	สูงมาก	2
3. ด้านการพัฒนาองค์กร	4.59	0.48	สูงมาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.76</b>	<b>0.29</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การในภาพรวมของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76 และค่า S.D. เท่ากับ 0.29 เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีความเห็นอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และค่า S.D. เท่ากับ 0.22 รองลงมาได้แก่ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และค่า S.D. เท่ากับ 0.34 โดยด้านการพัฒนาองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และค่า S.D. เท่ากับ 0.48



### ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การ

สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมาภิบาล มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<b>Correlations</b>			
		หลักธรรมาภิบาล	ประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติการ
หลักธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	1	.567**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
ประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติการ	Pearson Correlation	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .567

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การ  
ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<b>Correlations</b>			
		หลักธรรมาภิบาล	ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ
หลักธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	1	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ	Pearson Correlation	.639**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลองค์การด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .639

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<b>Correlations</b>			
		หลักธรรมาภิบาล	การพัฒนาองค์กร
หลักธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	1	.617**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
การพัฒนาองค์กร	Pearson Correlation	.617**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กรด้านการพัฒนาองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .617

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม  
ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<b>Correlations</b>			
		หลักธรรมาภิบาล	ประสิทธิผล องค์การ
หลักธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	1	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	160	160
ประสิทธิผลองค์การ	Pearson Correlation	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับ ประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .721

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การทุกด้านของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

		<b>Correlations</b>				
		หลัก ธรรมาภิบาล	ประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติการ	ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติการ	การพัฒนางองค์กร	ประสิทธิผลองค์การ ในภาพรวม
หลัก ธรรมาภิบาล	Pearson Correlation	1	.567**	.639**	.617**	.721**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160
ประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติการ	Pearson Correlation	.567**	1	.675**	.532**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	160	160	160	160	160
ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติการ	Pearson Correlation	.639**	.675**	1	.534**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	160	160	160	160	160
การพัฒนางองค์กร	Pearson Correlation	.617**	.532**	.534**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	160	160	160	160	160
ประสิทธิผลองค์การ ในภาพรวม	Pearson Correlation	.721**	.798**	.841**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	160	160	160	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพองค์การทุกด้าน โดยมีค่าความสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง .567 - .721 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ทุกค่า โดยหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การในภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .721 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีค่าสูงสุด คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .639 รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .617 และประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลต่ำที่สุด คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .567

#### ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ และหลักธรรมาภิบาล ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์การ และหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดเป็นค่าความถี่เป็นข้อ ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ด้านประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์การ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดควรจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ และนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	15
2	การจัดประชุมติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ส่งผลให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เป็นที่ยุติได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดมากขึ้น	13

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์กร	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
3	ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดควรมีการพัฒนาช่องทางกรรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้ประชาชนได้รับความสะดวกมากขึ้น	9
4	บุคลากรของหน่วยงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง และควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	5
5	การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมลงพื้นที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้เร็วขึ้น	2

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์กร โดยหัวข้อที่ผู้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะจำนวนมากที่สุด ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดควรจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ และนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (ความถี่ = 15) รองลงมา ได้แก่ การจัดประชุมติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ส่งผลให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เป็นที่ยุติได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดมากขึ้น (ความถี่ = 13) และหัวข้อที่มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมลงพื้นที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้เร็วขึ้น (ความถี่ = 2)

ตารางที่ 4.12 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ  
ด้านหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะด้านธรรมาภิบาล	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องมีการติดตามงานและ รายงานผู้บังคับบัญชาและผู้ร้องทราบเป็นระยะ	13
2	ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องปฏิบัติงานด้วยความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลตาม พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	12
3	บุคลากรของหน่วยงานต้องให้บริการประชาชนด้วย ความเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม	8
4	บุคลากรของหน่วยงานต้องชี้แจงข้อเท็จจริง ระเบียบ ข้อกฎหมายให้ประชาชนเข้าใจตามความเป็นจริง เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด	7
5	บุคลากรของหน่วยงานต้องมีจิตสำนึก และตระหนัก ต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี	5

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความถี่  
ของความคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านธรรมาภิบาล โดยหัวข้อที่ผู้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ  
จำนวนมากที่สุด ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องมีการติดตามงานและรายงานผู้บังคับบัญชา  
และผู้ร้องทราบเป็นระยะ (ความถี่ = 13) รองลงมา ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องปฏิบัติงาน  
ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ  
พ.ศ. 2540 (ความถี่ = 12) และหัวข้อที่มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากร  
ของหน่วยงานต้องมีจิตสำนึก และตระหนักต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี  
(ความถี่ = 5)



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จำนวนทั้งหมด 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54.4 มีอายุอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.1 มีประสบการณ์ทำงานในช่วงระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50 และเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 50

## ส่วนที่ 2 ระดับประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ระดับประสิทธิผลองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้หลักสถิติคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับประสิทธิผลองค์กร อยู่ในระดับ สูงมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 4.76 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.29

เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิผลองค์กรเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กรด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีความเห็นอยู่ในระดับ สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.88 และค่า S.D. เท่ากับ 0.22 รองลงมาได้แก่ ด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.82 และค่า S.D. เท่ากับ 0.34 โดยด้านการพัฒนาองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 และค่า S.D. เท่ากับ 0.48

## ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กร

สมมติฐานที่ 2 หลักธรรมาภิบาล มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการ เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับ ประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการหลักสถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (r) ที่ระดับค่านัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 พบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการเรื่อง ร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีระดับนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.01

## ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร และหลักธรรมาภิบาล

ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัด ควรจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ และนำมาปรับปรุงการทำงาน

ให้ดีขึ้น การจัดประชุมติดตามเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ส่งผลให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เป็นที่ยุติได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัด ควรมีการพัฒนาช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ให้ประชาชนได้รับความสะดวก บุคลากรของหน่วยงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง และควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมลงพื้นที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้เร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะด้านหลักธรรมาภิบาล

ผลการศึกษา พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องมีการติดตามงานและรายงานผู้บังคับบัญชาและผู้ร้องทราบเป็นระยะ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 บุคลากรของหน่วยงานต้องให้บริการประชาชนด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม บุคลากรของหน่วยงานต้องชี้แจงข้อเท็จจริง ระเบียบข้อกฎหมายให้ประชาชนเข้าใจตามความเป็นจริง เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุด และบุคลากรของหน่วยงานต้องมีจิตสำนึก และตระหนักต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี

## 5.2 อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษานำมาอภิปรายได้ ดังนี้

### 5.2.1 สมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูง

ผลการทดสอบสมมติฐาน ปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลองค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูงมาก จึงสรุปได้ว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราญลักษณ์ สุภฤกษ์เดชาชัย (2562) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสำคัญกับประสิทธิผลองค์การของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้มีระดับประสิทธิผลองค์การ อยู่ในระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพิมล คล้ายสุบรรณ และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่างของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับ

มากที่สุด จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ทุกองค์การล้วนต้องการความเจริญก้าวหน้า และความอยู่รอด จึงต้องกระทำหรือพยายามกระทำเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 1) การผลิต (Production) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่มีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร 5) การพัฒนา (Development) องค์กรมีประสิทธิผลถ้าองค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (กิบสัน และคณะ, 1988, อ้างถึงใน รัฐพลศรีรัตติกัญญา, 2551)

การวัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้นำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการประยุกต์ใช้จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดย Robert Kaplan และ David Norton วัดดูประสงค์และการวัดของ Balanced Scorecard ได้มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อันเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ โดยมาจากมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร การเรียนรู้และการพัฒนา เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยผู้ศึกษาทำการศึกษารอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการประยุกต์ใช้จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล 3 ด้าน คือ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาเมื่อวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์กรรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กรอยู่ในระดับสูงมากทุกด้าน โดยด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการมีความเห็นอยู่ในระดับสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการที่สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้จัดทำไว้ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รองลงมาได้แก่ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงให้เห็นว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสามารถในการปฏิบัติ

ราชการ เช่น การลดกรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น และด้านการพัฒนาองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่า ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ จากการศึกษากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้ง 3 มิติ จะเห็นได้ว่าศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นธรรม โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลที่ถูกต้องเป็นธรรม มีการดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และปฏิบัติตามแนวทางการยุติเรื่องของกระทรวงมหาดไทย และทุกหน่วยงานยังมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ โดยสามารถยุติเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 93.99 ของจำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด บางหน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาองค์กร โดยการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ มีการสร้างสรรค์ช่องทางใหม่ ๆ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ เช่น Facebook Line เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ รวมทั้งอาจต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

**5.1.2 หลักธรรมาภิบาล** มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลขององค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลขององค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการหลักสถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ( $r$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 พบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลขององค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 จึงสรุปได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐาน จากการศึกษาเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลขององค์การในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือรายด้าน พบว่า หลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การทุกด้าน โดยมีค่าความสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่าง .567 - .721 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า โดยหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .721 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มีค่าสูงสุด คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .639 รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาองค์กร คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .617 และประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาลต่ำที่สุด คือ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .567 หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวก หมายความว่า หากศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมีระดับธรรมาภิบาลสูงก็จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สราญลักษณ์ สุกฤกษ์เดชาชัย (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยมีค่าระดับนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย น้อยน้ำ และคณะ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพของเทศบาลนคร เจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ และยังพบว่า หลักธรรมาภิบาลสามารถส่งผลกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษารัตน์ ดาवलอย (2561) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 สระบุรี มีทิศทางบวกและขนาดความสัมพันธ์ = .897 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของแสงชัย อภิชาติชนพัฒน์ (2564) ศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร ผลการศึกษา พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร

รวมทั้งจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประหยัด การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร ทั้ง 6 ด้าน ควรเน้นไปในทางการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และรวมถึงการให้การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารที่เพียงพอ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ข้อเสนอแนะในด้านประสิทธิผลองค์กร การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ระดับประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการมีความเห็นอยู่ในระดับสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และผู้รับบริการ โดยวัดจากผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดังนั้น หน่วยงานระดับกระทรวงต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง การกำหนดแผนปฏิบัติการ และระบุตัวชี้วัดให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดแต่ละจังหวัดใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล

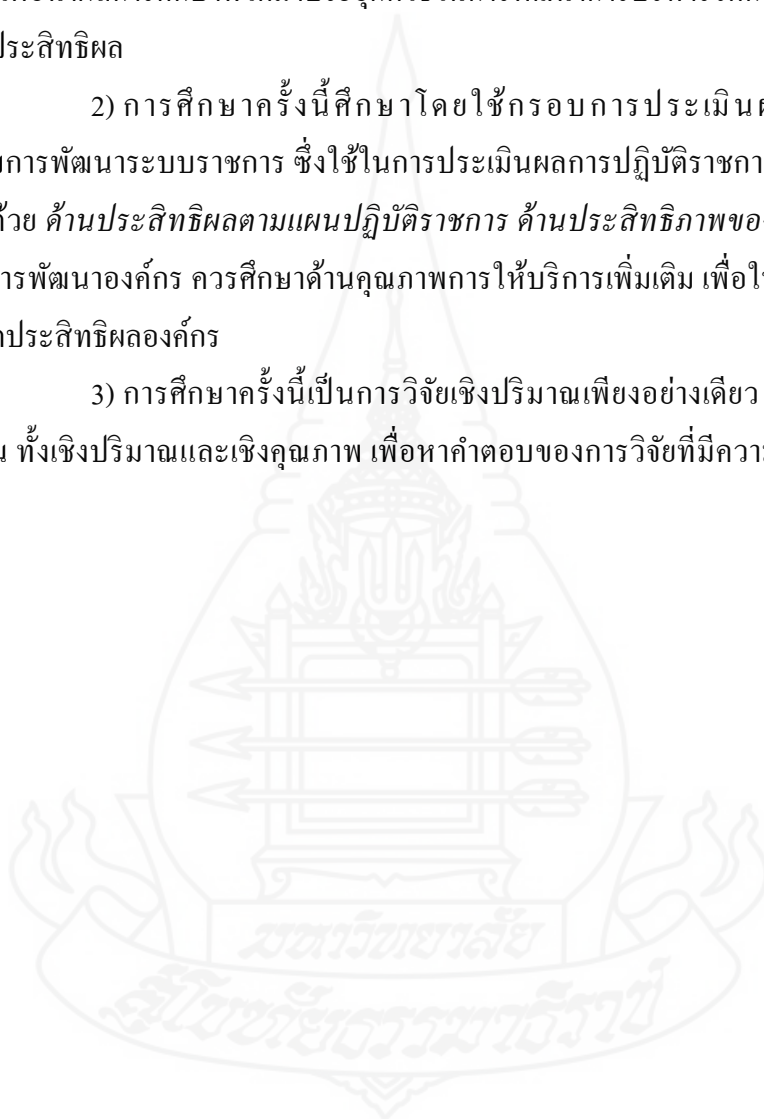
2) ข้อเสนอแนะในด้านหลักธรรมาภิบาล การศึกษาในครั้งนี้ พบว่าหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์กรในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า หากศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดมีระดับธรรมาภิบาลสูงก็จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผลสูง ดังนั้น หน่วยงานระดับกระทรวงต้องให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดทุกจังหวัดปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดและเกิดประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติม และควรศึกษาให้ครอบคลุมทุกจังหวัดเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ให้มีประสิทธิผล

2) การศึกษาครั้งนี้ศึกษาโดยใช้กรอบการประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร ควรศึกษาด้านคุณภาพการให้บริการเพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมทุกด้านของการวัดประสิทธิผลองค์การ

3) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ควรศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อหาคำตอบของการวิจัยที่มีความครอบคลุม ชัดเจนมากขึ้น







บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2562). “ชักซ้อมแนวทางปฏิบัติการยุติเรื่อง การดำเนินการเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ และการกำหนดแบบฟอร์มการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์”. สืบค้นจาก. [http://www.moi.go.th/pls/portal/docs/PAGE/MOI\\_2555/MOI/FIRST\\_PAGE/ITA%20%CA%BB.%C1%B7./APPROACH.PDF](http://www.moi.go.th/pls/portal/docs/PAGE/MOI_2555/MOI/FIRST_PAGE/ITA%20%CA%BB.%C1%B7./APPROACH.PDF)
- \_\_\_\_\_. (2557, 14 ตุลาคม). เอกสารการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมเพื่อประกอบการบรรจุเรื่องเข้าวาระการประชุมคณะรัฐมนตรี. ณ ดิگีสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล. หน้า 1-5.
- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard, *วารสารจดหมายข่าวสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. 16(155): 28-33; พฤศจิกายน, 2546.
- กิตตราพร เมฆจจร. (2557). *ประสิทธิผลของการถ่ายทอดภูมิปัญญาของผู้สูงอายุ ตามโครงการ อ้อยสอนหลานสืบสานภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่นแม่ว้าง อำเภอแม่ว้าง จังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2565). “ธรรมาภิบาล”. สืบค้นออนไลน์. <http://www.socgg.soc.go.th/History1.htm>
- ชนินันท์ พุกฤษ์ประมุล และคณะ. (2563). “ประสิทธิภาพของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สเปียร์แมน และเคนดอลล์ เมื่อข้อมูลแจกแจงแบบไม่ปกติ”. สืบค้นออนไลน์. [http://www.cujournal.edupongo.com/issue/15-02-040\\_61203\\_1-16.pdf](http://www.cujournal.edupongo.com/issue/15-02-040_61203_1-16.pdf)
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). การบริหารองค์การภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไชยวัฒน์ รัตนดาตยา. (2546). *ประสิทธิผลของการให้บริการของสำนักงานเขตชั้นกลาง กรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตสวนหลวง*. (วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิตติมา สุวรรณรังษี. (2553). *การกำหนดสมรรถมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- ดิระประภา ศรีละวรรณ. (2562). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จตามกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard): กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2541). *ปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2536). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธณัฐพล ช่อม. (2558). *ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย*. (คุชฎีนิพนธ์ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2544). *การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: วิทยุชุมชน.
- ประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม. (23 กรกฎาคม 2557). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 131 ตอนพิเศษ 138 ง, หน้า 8 – 9.
- ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2561, 25 พฤษภาคม). *ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เรื่อง เจตจำนงสุจริตในการบริหารงาน*. \_\_\_\_\_ . (2560, 12 มกราคม). *ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เรื่อง นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส*.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 1 – 16.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553. (2553, 7 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 75 ก.
- พศุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard ฐิติในการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

- พลู เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). ทฤษฎีองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สักดิ์โสภณา.
- \_\_\_\_\_. (2531). ทฤษฎีองค์กรสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพรรณ ภัทติอุธรณ์. (2556). *ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจนครบาลคันนายาว*. (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- พิมพิมล คล้ายสุบรรณ และคณะ. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของฝ่ายช่างของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, (10)2, 1 – 20.
- ไพโรจน์ พรหมสาสน์. (2541). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียมสโตร์.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (2542, 10 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง. หน้า 24 – 31.
- รัชนา สานิตยานนท์ และคณะ. (2544). รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัฐพล ศรีกัตถุญ. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) สำนักงานธนาคารกลางเข้าสู่รัชดาภิเษก*. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การ. ใน *ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางในการบริหารการศึกษา*. (หน่วยที่ 9 – 12). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณ จตุพัฒน์รังสี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ่อแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- วาริพร ชุศรี และสิงหนาท เอียดจ้อย. (2561). ประสิทธิภาพการให้บริการของสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดปัตตานี.
- วีรวิธ มาฆะศิริวานนท์ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2548). การพัฒนา Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: Be Bright Biiks.
- ศราวุฒิ ดาวกรงแก้ว และคณะ. (2564). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสำนักงานเขต ประเวศ กรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 17(40), 147 - 159.
- ศรีสกุล เจริญศรี. (2558). *ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2552). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย. (2564). *สรุปผลการดำเนินงานศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย*. สืบค้นจาก.  
<http://www.damrongdhama.moi.go.th/home/oldweb/download/%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A8%E0%B8%B9%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%2018%20%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%8E%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1%202557%20%E2%80%93%2028%20%E0%B8%81%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B9%8C%202564.pdf>
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2550). *ทิศทางการบริหารราชการแผ่นดิน และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลภาครัฐ*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 7(23), 3-5.
- สมชาย น้อยน้ำ และคณะ. (2559). *ธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักการประเมินแห่งคุณภาพของเทศบาลนคร เจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี*. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 17(2), 38 - 48.

- สราญ ประมวลารชาติ. (2544). *ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance Info Service Public Company Limited (AIS).* (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สราญลักษณ์ สุภฤกษ์เดชาชัย. (2562). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้.* (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2562). *ความสำเร็จของศูนย์ดำรงธรรม 4 ปี.* นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง กรุ๊ป.
- \_\_\_\_\_. (2559). *คู่มือการดำเนินการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์/ร้องเรียน.* กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การบริหารรัฐกิจ การจัดการภาครัฐ. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา.*
- เสาวพงษ์ วัฒนาพัฒน์. (2550). *การศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยใช้เครื่องมือ บาลายซ์ สกอร์การ์ด : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์. (2564). “หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร. เอกสารวิชาการอบรมหลักสูตรหลักนิเทศกรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ 4 วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ”. สืบค้นออนไลน์. จาก [file:///C:/Users/AdMin/Desktop/IS%20%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B9%8B%E0%B8%A1/article\\_20170321160505.pdf](file:///C:/Users/AdMin/Desktop/IS%20%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B9%8B%E0%B8%A1/article_20170321160505.pdf)
- อานันท์ ปันยารชุน. (2541, มีนาคม 2526). *ธรรมรัฐกับอนาคตของประเทศไทย.* มติชน, น. 2.
- อุทัย หิรัญโต. (2519). *สังคมวิทยาประยุกต์.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุยารัตน์ ดาวลอย. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



**ภาคผนวก ก**  
**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ**



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. นายจักรินทร์ สิรินทรภูมิ | เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ     |
| 2. นางสาวโสภิตา พินิจมนตรี  | เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ        |
| 3. นายพรประทาน ทาท่านุก     | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์  
ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อทราบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล
    - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
    - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
    - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
  3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร และเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
  4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในอนาคตต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
- เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดรวบรวมแบบสอบถามฉบับนี้ส่งคืนให้กับผู้ศึกษาต่อไป

ขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาววรรณิษา ชื้อมี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์  
ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....  
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน  
ให้มากที่สุดในแต่ละข้อ

**1. เพศ**

1. ชาย       2. หญิง

**2. อายุ**

1. 20 - 30 ปี       2. 31 - 40 ปี       3. 41 - 50 ปี       4. 51 - 60 ปี

**3. ระดับการศึกษา**

1. ปริญญาตรี       2. ปริญญาโท       3. ปริญญาเอก

**4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน**

1. ไม่เกิน 5 ปี       2. 6 - 10 ปี       3. 11 - 15 ปี       4. 16 - 20 ปี  
 5. 21 - 25 ปี       6. 26 ปีขึ้นไป

**5. ตำแหน่งงาน**

1. ข้าราชการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด  
 2. ข้าราชการ ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  
 3. ข้าราชการ ตำแหน่ง นิติกร  
 4. เจ้าหน้าที่ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยประสิทธิผลองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ข้อ	ปัจจัยประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>						
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาโดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลที่ถูกต้องเป็นธรรม					
2	หน่วยงานของท่านดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และปฏิบัติตามแนวทางการยุติเรื่องของกระทรวงมหาดไทย					
3	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการตรวจสอบภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถยุติเรื่องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 93.99 ของจำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณ					
<b>ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>						
4	หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาเรื่องเร่งด่วนด้วยการประสานชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็วลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง และสามารถแก้ไขปัญหาได้หน้างาน					
5	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการตรวจสอบข้อร้องเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					

ข้อ	ปัจจัยประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น สามารถประสานงานเพื่อลดขั้นตอนที่เป็นทางการในกรณีจำเป็นเร่งด่วน					
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>						
7	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ					
8	หน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์ช่องทางใหม่ๆ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ เช่น Facebook Line เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ					
9	หน่วยงานของท่าน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างเหมาบริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ข้อ	ปัจจัยธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>หลักคุณธรรม</b>						
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีจิตสำนึกและตระหนักต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี					
2	บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถ					
3	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือระเบียบวินัยและหลักจรรยาบรรณของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน					
<b>หลักนิติธรรม</b>						
4	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องและไม่เลือกปฏิบัติ					
6	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ					

ข้อ	ปัจจัยธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>หลักความโปร่งใส</b>						
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา					
8	หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบโดยทั่วกัน					
9	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540					
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>						
10	หน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
11	หน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตลอดเวลา					
12	หน่วยงานของท่านมีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้จากภายในและภายนอกหน่วยงานมาใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น					



ข้อ	ปัจจัยธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>หลักความรับผิดชอบต่อ</b>						
13	หน่วยงานของท่านสามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก บุคคลภายในและภายนอกองค์กร					
14	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมาย ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับ ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน					
15	หน่วยงานของท่านมีระบบการรายงาน ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน					
<b>หลักความคุ้มค่า</b>						
16	การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด					
17	การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน เน้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่คุ้มค่าต่อ การลงทุนทรัพยากร					
18	หน่วยงานของท่านมีการลดขั้นตอนที่ ไม่จำเป็นและลดระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานให้สั้นลง					

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเรื่องปัจจัยประสิทธิผลองค์กร และปัจจัยธรรมาภิบาล**

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านกรอกข้อมูลข้อเสนอแนะในการพัฒนาหน่วยงานของท่านในด้านประสิทธิผลองค์กร และปัจจัยธรรมาภิบาล เพื่อให้การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

**4.1 ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลองค์กร**

.....

.....

.....

.....

.....

**4.2 ข้อเสนอแนะด้านธรรมาภิบาล**

.....

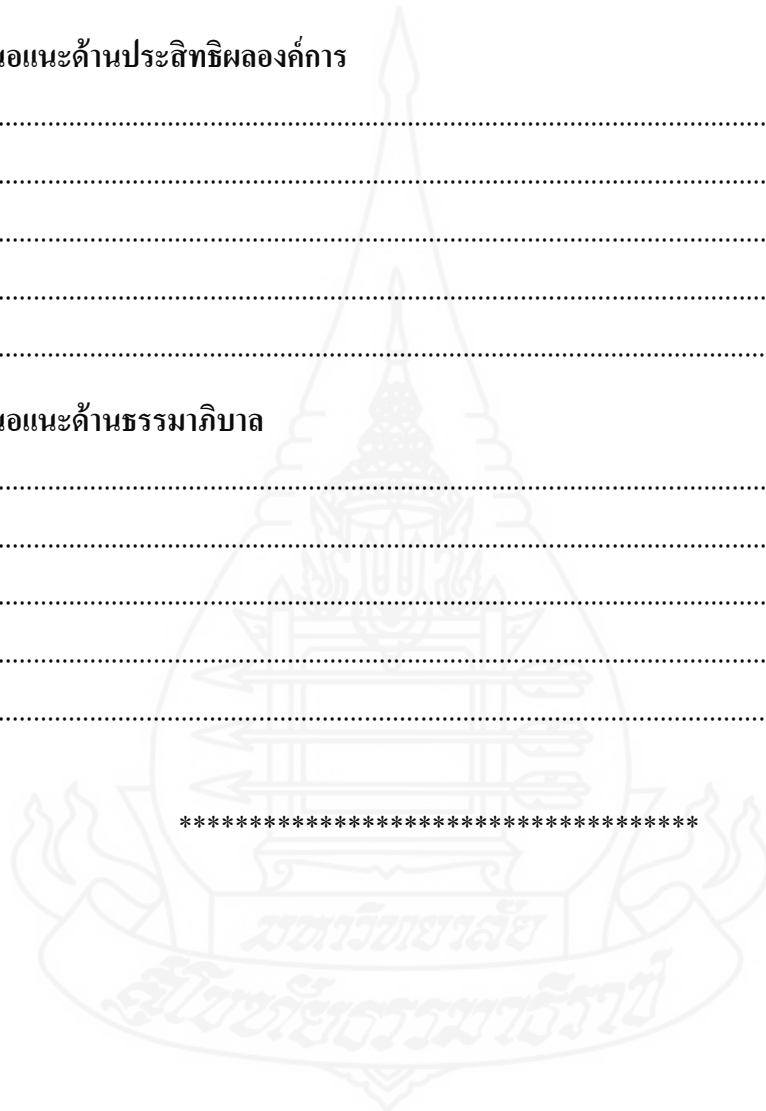
.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ค

ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา



**ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา และค่าความสอดคล้อง**  
**ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาและจุดประสงค์ (Item Objective Congruence : IOC)**  
**ผลการตรวจหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย**

ข้อ	ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>						
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหา โดยบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดผลที่ถูกต้องเป็นธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และปฏิบัติตามแนวทางการยุติเรื่องของกระทรวงมหาดไทย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการตรวจสอบภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถยุติเรื่องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 93.99 ของจำนวนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดในปีงบประมาณ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>						
4	หน่วยงานของท่านแก้ไขปัญหาเรื่องเร่งด่วน ด้วยการประสานชุดปฏิบัติการเคลื่อนที่เร็วลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง และสามารถแก้ไขปัญหาได้หน้างาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการตรวจสอบข้อร้องเรียนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยประสิทธิผลองค์กร	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
6	หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น สามารถประสานงานเพื่อลดขั้นตอนที่เป็นทางการในกรณีจำเป็นเร่งด่วน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการพัฒนาองค์กร</b>						
7	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	หน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์ช่องทางใหม่ ๆ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ เช่น Facebook Line เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชันอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างเหมาบริการ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>						
10	หน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	หน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	หน่วยงานของท่านมีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้จากภายในและภายนอกหน่วยงานมาใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
<b>หลักความรับผิดชอบต่อ</b>						
13	หน่วยงานของท่านสามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมารับผิดชอบได้เมื่อมีข้อสงสัยจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายมารับผิดชอบให้กับบุคลากรระดับต่าง ๆ ใ้ได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	หน่วยงานของท่านมีระบบการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>หลักความคุ้มค่า</b>						
16	การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเน้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่คุ้มค่าต่อการลงทุนทรัพยากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	หน่วยงานของท่านมีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สั้นลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาววรรณิษา ชีอมี
วัน เดือน ปีเกิด	28 มีนาคม 2534
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	สำนักงานจังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

