

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชน  
จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

นางสาวอังครัตน์ เดชวัฒน์โยธิน



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Factors Affecting the Quality of public Administration of The Community**

**Development Office Buriram Province Department of Community**

**Development Ministry of Interior**

**Miss Angkharat Dejjattayanayothin**

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

2020

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน  
พัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน  
กระทรวงมหาดไทย  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวอังครัตน์ เดชวัฒน์ โยธิน  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

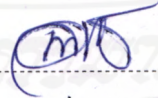
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยไธ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชน  
จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

**ผู้ศึกษา** นางสาวอังกรัตน์ เดชวัฒน์โยธิน รหัสนักศึกษ 2613001425

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย  
**ปีการศึกษา** 2563

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการ พนักงานราชการ อาสาพัฒนาชุมชน และลูกจ้าง รวมจำนวน 143 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดในการศึกษา เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์โดยใช้การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยอยู่ในระดับมาก อีกทั้ง ปัจจัยภายในองค์กร อันประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงานการทำงานรูปแบบการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .05$  สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย จากปัจจัยภายในองค์กร พบว่า บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเนื่องจากสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง จากกลุ่มผู้บริหารลงมาสู่การปฏิบัติ โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าในสาขาอาชีพ เนื่องจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับชำนาญการขึ้นไปมากกว่านักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการและเจ้าพนักงาน

**คำสำคัญ** การบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยภายในองค์กร

**Independent Study title:** Factors Affecting the Quality of public Administration of  
The Community Development Office Buriram Province  
Department of Community Development Ministry of Interior

**Author:** Miss Angkharat Deiwattanayothin ; **ID:** 2613001425;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr.Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor;

**Academic year:** 2020

### **Abstract**

In this research there are 4 objectives: (1) to study the level of public management quality of the buriram provincial community development office department of community development ministry of interior; (2) to identify factors affecting the quality of public administration of the buriram provincial community development office department of community development ministry of interior; (3) to explain problems and obstacles in the development of management quality of the Buriram provincial community development office department of community development ministry of interior.

Quantitative research were conducted, civil servants and government employees working at Buriram provincial community development office were the target populations of this resraech, and the population consist of 143 employees. the research tool for collecting data was questionnaires. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple linear regression.

The result show first, the level of quality of government management of the buriram provincial community development office is a very high. Second, the internal factors of the organization which consist of the strategic aspects of the organization, organizational structure, working system, management style, personnel participation, personnel skills and values and organizational culture are statistically associated with the quality of public administration of the community development office buriram province ( $p < .05$ ). Third, based on the finding of this research, problems and obstacles found in the development of administration quality of the buriram provincial community development office is the personnel lacked participation in setting the organization's vision, mission and strategy due to the vertical chain of command. Moreover, from the top management perspective the current organizational structure is not conducive to advancement in the professional field. this is due to the fact that the administrators pay more attention to academics, skilled practitioners and higher than academics, operational practitioners and officials.

**Keywords:** Quality of public administration, Internal factors of organization

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ ซึ่งได้ช่วยชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต กรรมการสอบ ที่ได้ช่วยชี้แนะให้การค้นคว้าแบบอิสระฉบับ นี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำแขนงวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ให้ความรู้ทางการบริหารรัฐกิจจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ได้ให้ความร่วมมือ สนับสนุนในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง นักศึกษาปริญญาโทแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ รุ่นที่ 15 ทุกคน ที่ได้ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจกันทั้งในระหว่างเรียนและการทำการศึกษา ค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ตลอดจน

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการและสำนักบัณฑิตศึกษาทุกท่านที่ได้คอย แจ่มข่าวสาร/ขั้นตอนการดำเนินการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทั้งระหว่างที่ศึกษาและ ทำการค้นคว้าแบบอิสระ

ขอขอบคุณพ่อ แม่ พี่ น้อง ครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุกคน ที่ได้ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษาระดับปริญญาโทของผู้ศึกษา

อังครัตน์ เดชวัฒน์โยธิน

กุมภาพันธ์ 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	4
สมมติฐานการศึกษา .....	4
ขอบเขตการศึกษา .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการ .....	17
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) .....	20
บริบททั่วไปของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย .....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	61
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	70
ประชากร .....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	75

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ.....	76
ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.....	86
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.....	88
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	93
สรุปผลการศึกษา.....	93
การอภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	98
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	106
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	107
ข แบบสอบถาม.....	109
ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ.....	118
ง ค่าความตรงเนื้อหาของเครื่องมือ.....	127
จ กราฟการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis).....	129
ประวัติผู้ศึกษา.....	131



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ตารางผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม.....	73
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการนำองค์กร.....	79
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์.....	80
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย.....	81
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	82
ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	82
ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการจัดการกระบวนการ.....	84
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ.....	85
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้วยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis).....	86
ตารางที่ 4.10 ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย.....	87

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการศึกษา..... 4
ภาพที่ 2.1	แนวทางการดำเนินการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง..... 19
ภาพที่ 2.2	การพัฒนาการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง..... 19
ภาพที่ 2.3	กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ..... 26
ภาพที่ 2.4	โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) (7S Framework of McKinsey)... 26
ภาพที่ 2.5	โครงสร้างการบริหารกรมการพัฒนาชุมชน..... 55
ภาพที่ 2.6	แผนภูมิแผนแสดงการแบ่งงาน..... 60
ภาพที่ 4.1	ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร มีผลต่อคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย..... 92



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้มุ่งเน้นพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นในการบริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่และการบริหารราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยการดำเนินการของส่วนราชการตามเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางกรอบ แนวทางการดำเนินงานทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืน สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานรองรับการพัฒนาองค์กร และเป็นกรอบการประเมินตนเอง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ เริ่มดำเนินการตามระบบการรับรองการปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. 2549 และได้เป็นแนวทางให้ประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านระบบการประเมินให้รางวัลคุณภาพที่เรียกว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มอบให้แก่หน่วยงานที่สามารถพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศเทียบเท่ามาตรฐานสากล (Department of Community Development Administrative System Development Group, 2019 อ้างถึงใน ฐิติมา สุทธิवास และ ราชนทร์ นพณัฐวงศกร, 2563, น. 183)

ปัจจุบันประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ ได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งใน ส่วนของภาครัฐและเอกชน เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และยังเป็นการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยที่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

(High Performance) รัฐบาลได้มุ่งพัฒนาระบบราชการเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้น บริหารจัดการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาในภาคราชการให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทั้ง ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ภายใต้การประยุกต์ใช้จากหลักการบริหารของภาครัฐกิจ เช่น การบริหาร เชิงยุทธศาสตร์การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการ ปฏิบัติราชการ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นต้น

PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award หมายถึง รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหาร จัดการ จนได้เป็นวาระแห่งชาติที่มีความสำคัญต่อเนื่องมาตลอดนับจากยุคปฏิรูประบบราชการที่ช่วย ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สรวิชัย เปรมชื่น, 2559, น. 41)

การบริหารราชการของประเทศไทยตามโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินได้แบ่ง การบริหารออกเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง มีรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีทำหน้าที่กำหนด นโยบายในการบริหารประเทศ โดยมีหน่วยงานที่เป็นกลไกของรัฐบาลนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระทรวง ทบวง และกรม ซึ่งเรียกว่า การรวมอำนาจ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นการแบ่ง อำนาจการบริหารราชการจากส่วนกลางลงไปสู่พื้นที่ในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยในพื้นที่ระดับ จังหวัดมีผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามมติคณะรัฐมนตรีและได้รับพระบรมราช โองการการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีนายอำเภอซึ่งสังกัดกรมการปกครอง เป็นผู้บัญชาการสูงสุดในระดับพื้นที่อำเภอ ส่วนการปกครองในระดับตำบลมีกำนันซึ่งอยู่ภายใต้การ กำกับดูแลของนายอำเภอทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประชาชนในพื้นที่ (เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 1)

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การบริหาร ราชการส่วนกลาง ใช้หลักการรวมอำนาจ โดยให้อำนาจการบังคับบัญชาและการวินิจฉัยสั่งการ สูงสุดอยู่ในส่วนกลาง คือกรุงเทพมหานครอันเป็นเมืองหลวงและศูนย์กลางการบริหารราชการ แผ่นดินของรัฐ โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด เป็นหน่วยที่อยู่ภายใต้การบริหาร ราชการส่วนภูมิภาค ใช้หลักการแบ่งอำนาจ โดยราชการส่วนกลางเป็นเจ้าของอำนาจ แล้วแบ่ง อำนาจการบังคับบัญชาและการวินิจฉัยสั่งการให้แก่ภูมิภาคนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ประชาชน และการปฏิบัติของภูมิภาคนั้นจะต้องให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของส่วนกลางหรือของ คณะรัฐมนตรี หรือตัวบทกฎหมายของประเทศ การบริหารราชการส่วนภูมิภาค มี 2 ระดับ

คือ จังหวัด และอำเภอ ซึ่งแนวคิดการพัฒนาชุมชนที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2483 ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในกลุ่มประเทศเครือจักรภพจากเดิมมาเป็น การพัฒนาที่เห็นว่าประชาชนเป็นแกนกลางของพลังขับเคลื่อนทางสังคม เมื่อแนวคิดการพัฒนาชุมชนนี้เผยแพร่ออกไปจนก่อให้เกิดเป็นปรัชญาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างประชาชนกับรัฐบาลในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ซึ่งเรียกว่าขบวนการพัฒนาชุมชน ขบวนการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในประเทศไทยด้วยเช่นกัน ในปี พ.ศ. 2483 กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศใช้แผนการบูรณะชนบทพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ สร้างสรรค์ชีวิตจิตใจของประชาชนในชนบทให้เหมาะสมที่จะเป็นพลเมืองดี และส่งเสริมให้ประชาชนมีการครองชีพที่ดีขึ้น และได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาการท้องถิ่นขึ้นในปี พ.ศ. 2499 เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น และมีการริเริ่มโครงการพัฒนาท้องถิ่นในปีถัดมา โดยมีปลัดพัฒนากรเป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกกันในภายหลังว่าพัฒนากร ในปี พ.ศ. 2505 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ฉบับที่ 10 และจัดตั้งกรมการพัฒนาชุมชนขึ้นเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ภารกิจในระยะแรกของกรมการพัฒนาชุมชนคือ ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าพัฒนากรต้องทำงานกับประชาชน มิใช่ทำให้ประชาชน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัยหัวข้อเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากลเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอยู่และต้องการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

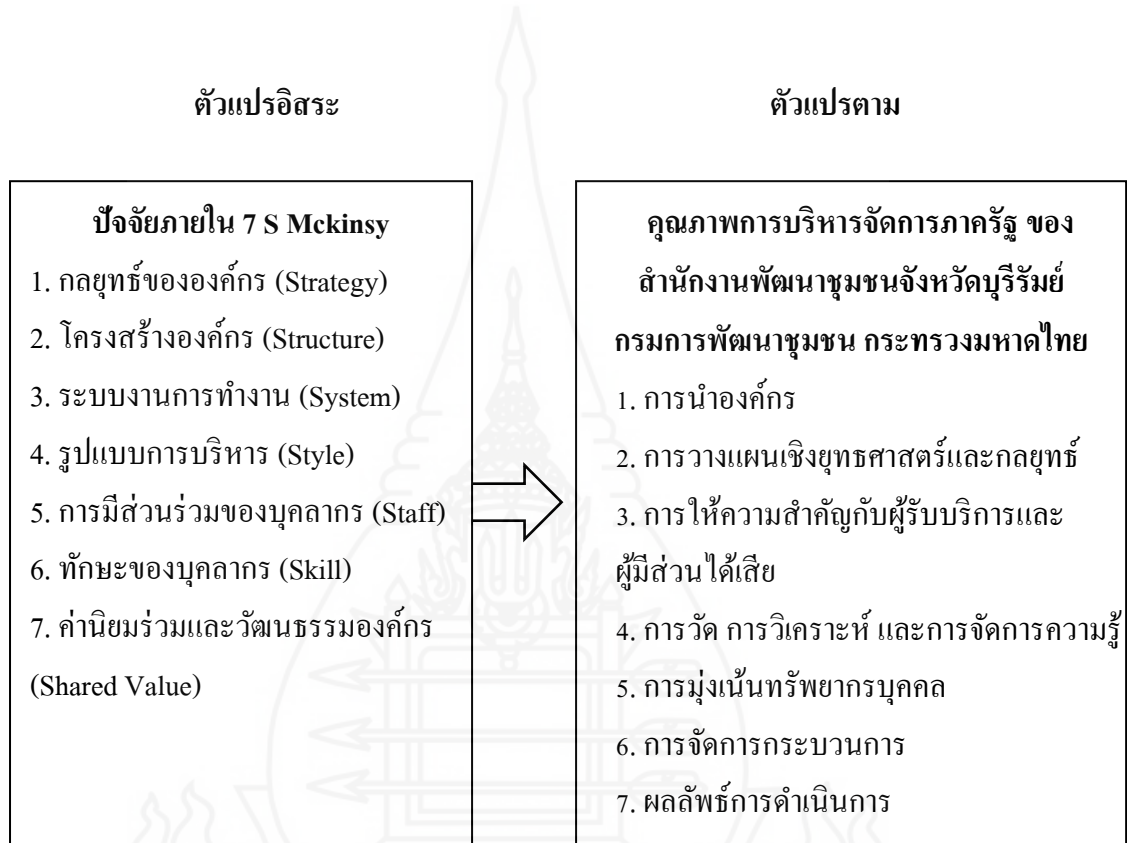
2.1 เพื่อศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยอยู่ในระดับมาก

4.2 ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

## 5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นการศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 5.2 ด้านประชากร

ที่	บุคลากร	จำนวน (คน)
1	ข้าราชการ	132
2	พนักงานราชการ	4
3	อาสาพัฒนาชุมชน	5
4	ลูกจ้าง	2
	รวม	143

โดยสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณทั้งหมด 143 คน

### 5.3 ตัวแปรในการศึกษา

#### 5.3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน 7 S Mckinsky

- 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- 2) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- 3) ระบบงานการทำงาน (System)
- 4) รูปแบบการบริหาร (Style)
- 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff)
- 6) ทักษะของบุคลากร (Skill)
- 7) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

#### 5.3.2 ตัวแปรตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

6) การจัดการกระบวนการ

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### 5.4 ด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์

### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคตามการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมาย พ.ศ. 2552

6.2 บุคลากรองค์กร หมายถึง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในเขตจังหวัดบุรีรัมย์

6.3 กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กรให้มีความเหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อกลุ่มเป้าหมาย เทคโนโลยีดิจิทัล และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

6.4 โครงสร้างองค์กร หมายถึง การประเมินโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กร การแบ่งสายการบังคับบัญชาให้มีความเหมาะสมทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

6.5 ระบบงานการทำงาน หมายถึง การประเมินระบบการปฏิบัติงานขององค์กรที่มุ่งตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมายและเทคโนโลยีดิจิทัล

6.6 รูปแบบการบริหาร หมายถึง การประเมินรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารภายในองค์กรในด้านการตัดสินใจในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การทบทวนการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

6.7 การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การประเมินการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์กรเรื่องของการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงการได้รับการสนับสนุนให้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

6.8 ทักษะของบุคลากร หมายถึง การประเมินทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



**6.9 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง การประเมินการสร้างแนวปฏิบัติ และปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ของบุคลากรในองค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรมีความรักใคร่ สามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

**6.10 การนำองค์กร** หมายถึง การประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน การบริหารจัดการองค์กร การประชาสัมพันธ์การเปิดเผยข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ

**6.11 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** หมายถึง การประเมินความสามารถของ องค์กรในการสื่อสารผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจถึงแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีการ กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

**6.12 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย** หมายถึง การประเมินการ เปิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสประเมินความพึงพอใจ แสดงความคิดเห็น โดยหน่วยงานมีการ รวบรวมข้อมูลไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นได้

**6.13 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายถึง การประเมินการกำหนด ตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งมีการจัดทำ ฐานข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้

**6.14 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การประเมินระบบการทำงาน ระบบการ เรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร เกิดความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและครอบครัว

**6.15 การจัดการกระบวนการ** หมายถึง การประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการ สนับสนุน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

**6.16 ผลลัพธ์การดำเนินการ** หมายถึง การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของ ส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติ ด้านการพัฒนาองค์กร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยส่งเสริมที่เหมาะสมคุณภาพการบริหารงานภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

7.2 ข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการ
5. บริบททั่วไปของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญทั้ง 6 หัวข้อนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมรายละเอียดในแต่ละเรื่องไว้ในประเด็นสำคัญเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

##### ความแตกต่างของการบริหารภาครัฐ และการจัดการภาครัฐ

คำว่า การบริหารและการจัดการ ไม่ได้มีความหมายเหมือนกัน ถึงแม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน การบริหารเป็นการทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยการวางจุดประสงค์และนโยบายเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ถ้าการบริหารคือการทำหน้าที่ตัดสินใจ การจัดการคือ การทำหน้าที่ออกปฏิบัติ โดยการนำนโยบายของคณะกรรมการที่วาง โดยฝ่ายบริหารออกปฏิบัติ การบริหารและการจัดการมีความสัมพันธ์กัน โดยวิธีของการจัดการ ซึ่งมีการจัดตั้งการประสานงาน ระหว่างการบริหารกับการจัดการ ดังนั้น มโนทัศน์ของการบริหารและการจัดการจึงมีความสัมพันธ์กันการบริหารภาครัฐอาจถูกมองว่าเป็นกิจกรรมของกลุ่มที่ร่วมมือกันทำให้เป้าหมายร่วมกันของรัฐบาลบรรลุผลสำเร็จ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2556, น. 2)

เมื่อกล่าวถึงคำว่าการบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ คำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย คำศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการใช้แทนกันได้มีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2538, น. 60) นักบริหารและนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่าการบริหารหรือการจัดการไว้ต่างกันตามที่เสนอของแต่ละบุคคลที่สำคัญ ดังนี้

Simon (1965, p. 4) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

Drucker (1954, p.12) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Dale (1968, p. 43) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ มีเป้าหมายเหมือนกันคือให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ความหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

นักรัฐศาสตร์และนักรัฐประศาสนศาสตร์พยายามอธิบายความหมายของการจัดการภาครัฐหรือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้งในแง่ความรู้และการปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกันดังนี้จะยกตัวอย่าง ดังนี้

Hood (1991, p. 3) ได้อธิบายความหมายของของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือเรียกสั้นๆ ว่า “NPM” ระยะ 15 ปีที่ผ่านมาเป็นแนวโน้มการบริหารภาครัฐระหว่างประเทศที่โดดเด่นที่สุดแนวโน้มหนึ่งคำว่า “NPM” เหมือนความหมายทางการบริหารส่วนใหญที่เป็นคำกว้างๆ หมายถึงชุดของหลักการกว้างๆ ที่คล้ายกันซึ่งมีอิทธิพลต่อนโยบายปฏิรูประบบราชการของหลายประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development) หรือ OECD ตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา แม้ นิยามยากแต่ NPM กระตุ้นให้ข้าราชการมีอารมณ์รุนแรงและหลากหลาย ฝ่ายหนึ่งเห็นว่า NPM เป็นหนทางเดียวที่จะแก้ปัญหาความล้มเหลวและล้มละลายของการจัดการภาครัฐเดิม ขณะที่อีกฝ่ายไม่ต้องการเพราะเห็นว่า NPM ทำลายจริยธรรมและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการที่พัฒนามากกว่า 100 ปี ตามความเห็นของ Hood แล้วเขาเห็นว่า NPM มีหลักการสำคัญ 7 ประการคือ

1. การจัดการ โดยมีอาชีพ ที่มุ่งปฏิบัติ
2. มีมาตรฐานและวัดผลงานอย่างชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตให้มากขึ้น
4. เปลี่ยนเป็นการแยกหน่วยงานในภาครัฐ
5. เปลี่ยนเป็นการแข่งขันในภาครัฐมากขึ้น
6. เน้นการจัดการ โดยการแปรรูป
7. เน้นการมีวินัยและประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น

Cope, Leishman, and Strarie (1997, p. 448 อ้างถึงใน สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไชสง, 2561, น. 11) ได้อธิบายว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มาพร้อมกับโลกาภิวัตน์ เนื่องจากรัฐต่าง ๆ ปรับโครงสร้างใหม่ตามกระแสโลกาภิวัตน์ การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นรูปการปรับโครงสร้างที่โดดเด่นที่สุดของประเทศตะวันตก แม้แพร่กระจายออกไปไม่เท่ากันก็ตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่อาศัยหลักการ 2 อย่าง คือ หลักการแรกขจัดความแตกต่างระหว่างภาครัฐและเอกชน หลักการที่สองนำวิธีการทำงานของเอกชน ไปใช้กับภาครัฐ โดยเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ยึดกฎระเบียบเป็นการมุ่งผลลัพธ์

Kaboolian (1998, p.189) ได้อธิบายว่า “การจัดการภาครัฐ” เป็นเครื่องหมายของชุดนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการปฏิรูปการณบริหารภาครัฐที่คล้ายคลึงกันในประเทศต่างๆ หลายประเทศ ทั้งๆ ที่ประเทศเหล่านี้มีระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่แตกต่างกัน

จากคำนิยามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐหรือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง หลักการในการปฏิรูปภาครัฐ ซึ่งเป็นขบวนการเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในประเทศต่างๆ

#### ความหมายของการบริหารภาครัฐแนวใหม่

George Frederickson (2004, p. 315) อธิบายว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องเกี่ยวข้องกับพลเมืองทำงานอย่างมีอุดมการณ์ นำความเสมอภาคสู่สังคม เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เน้นการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและประหยัด การมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สัญญา เคนาภูมิ (2559, น. 116) กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นการบริหารภาครัฐที่มุ่งก่อให้เกิดความเป็นธรรมทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พลเมือง ต้องไม่เป็นกลางและไม่ตัดสินหรือให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมความยุติธรรม และการตอบสนอง

อเนก เหล่าธรรมทัศน์ และวลัยพร รัตนเศรษฐ (2557, น. 67) กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ เป็นค่านิยมในการบริหารภาครัฐ (Value) ที่ต้องไม่เป็นกลาง ส่งเสริมความเสมอ

ภาคทางสังคม เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจ และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

ฉัตรชัย นาถ์พलय (2563, น. 462) อธิบายว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาดเปิดโอกาสในการแข่งขันทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชนในการเข้าร่วมการลงทุนอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง ค่านิยมของการบริหารภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางสังคม มีความยืดหยุ่น ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความยุติธรรมปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความเป็นจริงทางสังคม พัฒนาคุณภาพชีวิตพลเมืองเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

#### **ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แม้จะมีนักวิชาการแสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย แต่นักวิชาการรุ่นแรกๆ ที่นำเสนอแนวคิดนี้ได้อย่างครอบคลุมที่สุดคือ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นาถ์พलय, 2563, น. 463) โดยสรุปลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชน และการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process Accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for result)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ภารกิจ ได้แก่
  - 1) งานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแล ควบคุม) 2) งานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแล ควบคุม) และ
  - 3) งานเชิงนโยบายและการให้บริการ เพื่อให้องค์กรมีขนาดเล็กลง ในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ

6. เน้นการบริหารกิจการของรัฐเป็นรูปแบบเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งบูรณาการวิธีการจัดจ้างและการประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและลดต้นทุน

7. บุคลากรของภาครัฐในเรื่องการทำสัญญาจ้างปรับให้เป็นระยะสั้น กำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. นำรูปแบบการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชนที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพเชิงรวม การจ่ายรางวัลค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

9. มีการสร้างแรงจูงใจในองค์กร เช่น การจ่ายตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้นเพื่อเป็นรางวัล (Monetary Incentives)

10. พยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณที่คุ้มค่า (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551 อ้างถึงใน ฉัตรชัย นาถ์พลอย, 2563, น. 463)

Christopher Hood (1991, p.3) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 7 ประการคือ

1. เน้นการจัดการแบบมืออาชีพที่ปฏิบัติอย่างกระตือรือร้นจริงๆ
2. กำหนดมาตรฐานและมาตรการการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
3. ให้ความสำคัญอย่างมากกับการควบคุมด้านปัจจัยส่งออกต่างๆ
4. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การแบ่งแยกย่อยเป็นหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานในสาขาที่ต่างกัน
5. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ
6. เน้นการเลียนแบบลักษณะวิธีการจัดการของภาคเอกชน
7. เน้นการสร้างวินัย ความประหยัด และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

นอกจากนี้อาจอธิบายลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นตัวอย่างได้ 4 ตัวอย่าง ดังต่อไปนี้ (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, and Petigrew, 1996, p. 10 อ้างถึงใน สัญญาธรรม์ สวัสดิ์ไชสง, 2560, น. 15-17)

#### **แรงขับประสิทธิภาพ (efficiency drive)**

ตัวแบบนี้เป็นแบบที่เกิดขึ้นและโดดเด่นอยู่ตลอดเวลาในช่วงทศวรรษ 1980 แต่ปัจจุบันถูกท้าทายมากขึ้น ตัวแบบนี้เป็นความพยายามทำให้ภาครัฐทำงานคล้ายธุรกิจ โดยยึดหลัก

ประสิทธิภาพ ผู้เผยแพร่ความคิดนี้ ได้แก่ ที่ปรึกษารัฐบาลที่มาจากภาคเอกชน ลักษณะสำคัญของตัวแบบนี้คือ

1. เพิ่มความสนใจการควบคุมทางการคลัง ความคุ้มค่าเงินและประสิทธิภาพการผลิตให้มากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง สร้างความเข้มแข็งทางการคลัง ควบคุมการเติบโตของต้นทุนและระบบข้อมูล

2. ยึดหลักการจัดการทั่วไป การจัดการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการและการควบคุม การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลงาน และการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูง

3. ขยายการตรวจสอบ ทั้งด้านการเงินและวิชาชีพ ยึดมั่นวิธีวัดผลงานที่โปร่งใส กำหนดมาตรฐานและจุดเปรียบเทียบ มีแม่แบบประเมินผลงานวิชาชีพแต่ละด้าน

4. เน้นการตอบสนองต่อผู้บริโภค บทบาทของผู้ให้บริการภาคอื่นที่ไม่ใช่ภาครัฐ มีกรอบแนวคิดด้านการตลาดและเน้นด้านผู้บริหาร ทดลองหาสิ่งที่ทำรายได้เพิ่มเหมือนระบบตลาด ถึงแม้ยังไม่ได้ใช้ระบบตลาดเต็มตัว

5. ลดกฎระเบียบเกี่ยวกับตลาดแรงงานและทำงานให้เร็วขึ้น ยกเลิกค่าจ้างเงื่อนใจและข้อตกลงร่วมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพิ่มค่าจ้างและค่าตอบแทนเป็นรายบุคคลทำสัญญาจ้างให้สั้นเข้าและยอมให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งระดับสูงมากขึ้น

6. ลดอำนาจกำกับดูแลตนเองของสมาคมวิชาชีพ เปลี่ยนอำนาจจากสมาคมวิชาชีพไปให้นักบริหาร รวมการปรับเปลี่ยนวิธีการทางวิชาชีพให้เข้ากับกระบวนการบริหารมีรูปแบบการกำกับดูแลสมาคมวิชาชีพที่โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

7. มอบอำนาจให้ทำงานแบบข้าราชการน้อยลง มอบอำนาจให้ผู้บริหารที่กล้าคิดริเริ่มมากขึ้นแต่ยังคงรับผิดชอบตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

8. มีรูปแบบการจัดการปกครองแบบใหม่ มีตัวแทนและสหภาพแรงงานที่ได้รับเลือกเข้ามาบางส่วน เปลี่ยนไปใช้รูปแบบคณะกรรมการอำนวยการ และให้อำนาจแก่ผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับสูงขององค์กร

ตัวแบบที่หนึ่งเห็นได้ในสมัยรัฐบาลแซตเชอร์ ของอังกฤษ ซึ่งมีความคิดว่าภาครัฐเทอะทะ สิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายและไม่มีผลงาน แต่อันที่จริงนั้นการเตรียมการปฏิรูปมีมาตั้งแต่สมัยรัฐบาลซูดก่อนที่วางแผนร่วมกับ IMF จากปัญหาการจ่ายสาธารณสุขและภาวะการเงินเพื่อรุนแรงเพียงแต่สมัยแซตเชอร์ นำมาปฏิรูปจริงในขอบข่ายใหญ่กว่าที่วางแผนไว้มาก จึงกลายมาเป็นระบอบแซตเชอร์ (Thatcherism) ที่รู้จักกันทั่วโลก (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรตง, 2560, น. 15)

**การลดขนาดของการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization)**



ตัวแบบนี้มีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ แต่มีลักษณะตรงข้ามกันกับการเปลี่ยนแปลงตามตัวแบบที่หนึ่ง เป็นผลมาจากปัญหาองค์การขนาดใหญ่และแนวคิดการพัฒนาองค์การที่ศึกษาเกี่ยวกับการแยกและลดขนาดองค์การ ความยืดหยุ่น การลดระดับความเป็นมาตรฐานการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบทางกลยุทธ์และงบประมาณ การจ้างเหมา การแยกหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์หน่วยปฏิบัติ การลดขนาดและการกระจายอำนาจดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งเอกชนและภาครัฐ ปรากฏให้เห็นอยู่ในยุโรปตะวันตกและอเมริกาเหนือ ขณะที่ประเทศแถบเมดิเตอร์เรเนียนและตะวันออกไกลยังเป็นธุรกิจแบบครอบครัวที่บริหารแบบดั้งเดิมแต่มีขนาดใหญ่ ยึดหลักเหตุผลและลำดับชั้นการบังคับบัญชาของระบบราชการ อันเป็นรูปแบบของกิจการสมัยกลางศตวรรษที่ 20 ของยุโรปที่เรียกว่า “วิธีการผลิตแบบฟอร์ด” (fordist mode of production) ซึ่งเต็มไปด้วยกฎระเบียบและความเป็นทางการ แต่นับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970 เป็นต้นมากระบวนการผลิตเข้าสู่ยุคหลังฟอร์ด (post-fordist) หันไปเน้นการจัดองค์การอย่างยืดหยุ่นและแยกองค์การตามแนวตั้งออกจากกัน องค์การขนาดใหญ่ถูกลดขนาด จ้างเหมา แยกหน่วยงานภายในเป็นหน่วยธุรกิจที่เป็นอิสระ แม้ว่าตัวแบบนี้มีอิทธิพลน้อยกว่าตัวแบบที่หนึ่งในช่วงทศวรรษ 1980 แต่ก็มีความสำคัญมากขึ้น ดูได้จากลักษณะสำคัญที่เป็นแนวโน้มของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่

1. การขยายตัวจากการเน้นกรอบแนวคิดระบบตลาดไปสู่กึ่งระบบตลาด (quasi-markets) และเปลี่ยนจากการวางแผนไปใช้ระบบกึ่งตลาดเป็นกลไกจัดสรรทรัพยากรภาครัฐ
2. การเปลี่ยนจากการจัดการจากตามสายบังคับบัญชาไปเป็นจัดการตามสัญญาสร้างรูปแบบการจัดการตามสัญญาที่กำหนดกรอบไว้กว้างๆ และมีระบบเชื่อมต่อการบริหารภาครัฐในท้องถิ่น
3. การแยกหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์ขนาดเล็กและหน่วยปฏิบัติขนาดใหญ่ออกจากกัน แยกหน่วยทดสอบตลาดและจ้างเหมางานที่ไม่สำคัญออกมา
4. การลดชั้นองค์การและลดขนาดองค์การ ลดค่าจ้างโดยรวม เปลี่ยนเป็นองค์การแบบแบนควรวม ลดเจ้าหน้าที่ระดับสูงและระดับล่าง
5. การแยกหน่วยให้เงินอุดหนุนกับหน่วยให้บริการ แยกผู้ซื้อกับผู้ให้บริการตั้งหน่วยจัดซื้อเป็นองค์การรูปแบบใหม่
6. เปลี่ยนจากการจัดการที่สั่งการและควบคุมตามตัวแบบที่หนึ่งเป็นการจัดการแนวใหม่ เช่น การจัดการโดยการโน้มน้าว สร้างองค์การเครือข่ายสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์การ
7. เปลี่ยนจากการบริการที่มีมาตรฐานเดียวเป็นระบบบริการที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย **การค้นหาความเป็นเลิศ (in search of excellence)**

ตัวแบบนี้กับกระแสความเป็นเลิศที่เกิดในทศวรรษที่ 1980 ตัวแบบนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเน้นการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้องค์กรระยะยาว เรียกว่า “แนวทางบนล่าง” (top-down approaches) แต่แนวทางหลังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่มากเท่ากับแนวทางแรก เนื่องจากเปลี่ยนที่ตัวผู้นำมากกว่าทีมงานละวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสำคัญของตัวแบบที่สามมี 2 ประการ ได้แก่

1. แนวล่างขึ้นบน เน้นการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเชื่อมตัวหนึ่ง การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจโดยวัดจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน
2. แนวทางบนล่าง พยายามรักษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมฉายภาพวิสัยทัศน์จากผู้นำสู่ระดับล่าง ดำเนินการตาม โครงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เน้นบทบาทผู้นำที่มีบารมี ระบุแม่แบบในภาครัฐ จัดทำโครงการแบบแผนเดียวกัน กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจน และ เน้นการจัดทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

#### การมุ่งเน้นการบริการสาธารณะ (public service orientation)

ตัวแบบนี้ปัจจุบันพัฒนาไปมากเป็นผลที่เกิดขึ้นทั่วโลก เป็นตัวแบบที่แสดงให้เห็นถึงการแพร่กระจายแนวคิดการจัดการภาครัฐและเอกชน และเติมพลังใหม่ให้ภาครัฐด้วยการกำหนดให้การบริการเป็นภารกิจสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพของภาคเอกชน ตัวแบบนี้ถูกวิจารณ์ว่าขัดแย้งกันในตัวเอง โดยเฉพาะนำความคิดจากภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ กระนั้นก็ดึงดูดใจผู้สนับสนุนหลายฝ่าย รวมทั้งยังปกป้องสิทธิผู้ใช้บริการและพลเมืองซึ่งไม่มีในตัวแบบอื่น ลักษณะสำคัญของตัวแบบที่สี่ ได้แก่

1. สนใจคุณภาพการบริการเป็นอย่างมาก เป็นแนวทางที่มุ่งค่านิยมในเรื่องการบรรลุ ความเป็นเลิศของการบริการภาครัฐ
2. สนใจผู้ใช้และค่านิยมในกระบวนการจัดการซึ่งอาศัยเสียงสะท้อนของผู้ใช้บริการ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงการจัดการ โดยไม่ต้องสร้างทางเลือกใหม่
3. ต้องการเปลี่ยนแปลงอำนาจของหน่วยงานท้องถิ่นที่มาจากการแต่งตั้งมาเป็น เลือกตั้ง และข้อสงสัยต่อบทบาทของระบบตลาดในการบริการภาครัฐว่าจะทำให้เกิดความเป็น ธรรมด้วยหรือไม่
4. เน้นพัฒนาการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่าการบริการที่เป็นงานประจำ เช่น การพัฒนา ชุมชน การประเมินความต้องการของสังคม
5. เน้นการบริการและค่านิยม การจัดการการเมืองขอความร่วมมือกันมองว่าการมีส่วนร่วม และความพร้อมรับผิดเป็นความชอบธรรมในการจัดการภาครัฐ (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไชยสง, 2560, น.17)

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะสำคัญๆ ตามตัวแบบใดตัวแบบหนึ่ง หรือหลายตัวแบบผสมผสานกัน ได้แก่ เน้นประสิทธิภาพ ลดขนาดและกระจายอำนาจ ค้นหาความเป็นเลิศ และเน้นการบริการและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ตัวแบบทั้งหมดมีหลักสำคัญเหมือนกัน คือ การประยุกต์แนวคิดที่เกิดขึ้นในภาคเอกชน เช่น การจัดการคุณภาพ และการเรียนรู้ทางด้านองค์การ เข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการ

เป็นที่ยอมรับกันว่า “การบริหารราชการ” ถือเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยรวมของคนในชาติ เนื่องจากการบริหารราชการนั้นเกี่ยวข้องกับบทบาทและภารกิจของหน่วยงานของภาครัฐทุกประเภทผ่านองค์การขนาดใหญ่ที่เราเรียกกันว่า “ระบบราชการ” เพื่อนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ประสอผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นที่สำคัญที่จะนำเสนอ ดังนี้ คือ

### การบริหารราชการโดยการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

#### ที่มาของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ในการปฏิรูประบบราชการครั้งที่สำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 นั้นได้วางกรอบแนวการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนดังปรากฏอยู่ในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ “ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐควมมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลดภารกิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน” จากมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อให้นำเจตนารมณ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติราชการโดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้การบริหารราชการแผ่นดินที่การบริหารงานที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและก่อให้เกิดผลกระทบที่ดีต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน โดยกำหนดไว้ในหมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

### ความหมายการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered หรือ Customer-centered) คือ การทำงานของราชการที่ต้องยึดความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การบริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้บริการ ไม่ใช่มุ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการ

โดยสรุปสาระสำคัญ การบริการราชการที่ถือเอาประชาชนหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยราชการในการบริหารและให้บริการแก่ประชาชนเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการและพนักงานของรัฐในการให้บริการแก่ประชาชน โดยมีมุมมองและหลักการคิดว่าการบริหารราชการและการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐที่ดี มีประสิทธิภาพ ที่ประชาชนพึงพอใจ ต้องการยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ไม่ได้ยึดถือเอาความคิดความต้องการ และความสะดวกของข้าราชการหรือผู้ให้บริการ

วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐได้ร่วมกันคิดค้นและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีน่าประทับใจกับประชาชนทั้งในฐานะเป็นผู้รับบริการและในฐานะของพลเมืองเจ้าของประเทศผู้เสียภาษีอากร แนวทางปฏิบัติงานใดก็ตามที่หน่วยงานภาครัฐจะนำมาใช้ในการให้บริการประชาชนที่คืบหน้าต้องมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไชสง, 2560, น. 136)

1. จะมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐในการให้บริการ
2. สามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น
3. ช่วยให้ผู้บริหารรับรู้ได้โดยเร็วถึงระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการและประชาชนเพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง

### หลักการของการบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

หลักการสำคัญ ในการปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้เป็นการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมี 4 ประการ คือ (สำนักงาน กพร., 2558, น.7)

1. การกำหนดกรอบมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Accountability)
  2. การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้มารับบริการสามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนได้
  3. หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดและผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาคุณภาพของการให้บริการและผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น
  4. ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตน การจัดบริการที่แต่ละกลุ่มตอบสนองความต้องการต่างๆ ควรมีหลายแนวทาง  
แนวทางในการดำเนินการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
1. การระบุชัดเจนว่าใครคือลูกค้าผู้รับบริการ และใครคือผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือใคร ลูกค้าทางอ้อมคือใคร
  2. การกำหนดชัดว่าบริการอะไรที่ต้องให้ และที่ควรให้ และจะให้บริการอย่างไร
  3. มีการค้นหาว่าผู้รับบริการต้องการอะไร
  4. มีการระบุชัดเจนว่าหน่วยงานมีทรัพยากรการบริหารต่างๆ อยู่อย่างไร สามารถที่ได้มากที่สุดเพียงใด และจะหาได้จากแหล่งไหน
  5. มีการกำหนดว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการได้แค่ไหน และจะทำอย่างไร



ที่มา : สำนักงาน กพร. (2558, น. 9) [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

ภาพที่ 1.1 แนวทางการดำเนินการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



ที่มา : สำนักงาน กพร. [www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

### ภาพที่ 2.1 การพัฒนาการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

โดยสรุป การบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง คือ การทำงานราชการที่ต้องยึดถือความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การให้บริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนมาก่อนเสมอ การให้บริการของรัฐต้องมุ่งตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้รับบริการ ไม่ใช่มุ่งอำนวยความสะดวกของผู้ให้บริการ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ **Public Sector Management Quality Award (PMQA)**

#### ความหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพในที่นี้คือ การจัดระบบบริหารและระบบการทำงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานด้วยใจที่มุ่งมั่นต่อคุณภาพของข้าราชการและพนักงานของรัฐ การทำงานเป็นทีม การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับผลงาน มีระบบตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงด้วยการประสานกิจกรรม การบริหารความเสี่ยง (risk management-RM) การประกันคุณภาพ (quality assurance-QA) และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continual quality improvement- CQI) เข้าด้วยกัน (กิตติพัทธ์ จิรวาสส์, 2561)

การบริหารความเสี่ยง คือการค้นหาโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การวางมาตรการป้องกันความเสี่ยงหรือลดความสูญเสียและการดาเนินการเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น

การประกันคุณภาพ คือการวางระบบเพื่อเป็นหลักประกันว่าจะมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดและมีผลลัพธ์ตามที่คาดไว้ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติและการปรับปรุงแก้ไขเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดหรือผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาด

การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องคือ การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงระบบงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานอย่างไม่หยุดยั้งโดยมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ

PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประเทศไทยโดย ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติได้ประยุกต์นำมาจาก MBNQA (รางวัล คุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า PMQA คือการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่ เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของ หน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กร ดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ใน ระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการ ปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ หรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพนี้ บ่งบอกถึง องค์กรที่มีผล การปฏิบัติงานสูงเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ

#### **ความเป็นมาของ PMQA**

กรอบการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ เทียบเท่ามาตรฐานสากล ริเริ่มขึ้นจากการศึกษาและนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการตาม MBNQA มาประยุกต์ใช้ ในปี พ.ศ. 2549 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้รับการอนุมัติโดย คณะรัฐมนตรีให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการ โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วน ราชการทำการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นประจำทุกปีตามความสมัครใจของส่วนราชการเพื่อ เป็นการเทียบเคียงผลกับการบริหารจัดการที่ได้ตามมาตรฐานสากลและเป็นแนวทางให้ส่วน ราชการทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่องที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ที่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นตัวชี้วัด คุณภาพขององค์กร ถัดมาในปี พ.ศ. 2551 ก.พ.ร. ได้ทำการปรับปรุงตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการขั้นพื้นฐาน (Fundamental Level :FL) ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดกระบวนการ

และเสนอแผนให้ส่วนราชการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวดสำหรับหน่วยงานระดับกรม และหน่วยงานระดับจังหวัด และปีละ 3 หมวด สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และค่อยเป็นค่อยไปโดยจัดหมวดการพัฒนาแตกต่างกันไปในแต่ละปีสำหรับแต่ละส่วนราชการ เมื่อองค์กรได้ปรับปรุงพัฒนาครบทุกหมวดเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงจัดให้มีการประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการบริหารจัดการระดับพื้นฐาน (FL) และเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้มีเกณฑ์การพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมีมาตรฐานและสมรรถนะในการแข่งขันเทียบเคียงสากล (กิตติพัทธ์ จิรวังศ์, 2561)

#### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยสู่ระดับ มาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ ของหน่วยงานภายใน (สุกษา แก้วเกรียงไกร และคณะ, 2558, น. 10)

#### องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award)

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ทำให้เข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามี ความสำคัญ
2. ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ
3. เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใดไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกันให้ส่วนราชการจัดให้มีหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลแล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงาน ภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่

1. การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการ ดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน เกณฑ์ที่ใช้วัด ได้แก่

- การสร้างทีมผู้นำที่เข้มแข็ง โดยไม่ให้ความสำคัญเพียงผู้หนึ่งผู้ใดเท่านั้น
- ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างเป็นประจำ
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้องค์กรบรรลุค่านิยมที่ต้องการ
- การนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรมาช่วยในการวางแผนและ

ตัดสินใจ

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และ แผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและ วัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ เกณฑ์ที่ใช้วัด ได้แก่

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินการโดยใช้เทคนิค SWOT
- ใช้เวลา 1 – 2 เดือนในการวางแผนการปฏิบัติงานประจำปีและแผนงานระยะยาว
- กระบวนการวางแผนมุ่งเน้นที่การคิดกลยุทธ์ไม่ใช่การทำเอกสาร
- การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เป้าหมาย วัตถุประสงค์

- เชื่อมโยงเป้าหมายกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ในการแข่งขัน และการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร
- ตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้เพื่อใช้สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน
- นิยามกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสามารถนำไปสู่เป้าหมายของ

องค์กร

- สื่อสารแผนงานกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาท ต้องปฏิบัติตามแผนงาน
- มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์

เมื่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไป

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ เกณฑ์ที่ใช้วัดได้แก่

- มีการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน
- ใช้วิธีการที่หลากหลายในการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- มีการประเมินและปรับปรุงวิธี ในการพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง

- มีการวิจัยเพื่อระบุถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต
- คัดเลือกคนที่ดี ฉลาด และมีไหวพริบที่สุดในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม และอำนาจการตัดสินใจ

- กำหนดมาตรฐานในการให้บริการที่สามารถวัดได้ รวมทั้งต้องมีการวัดผลการดำเนินงาน

ดำเนินงาน

- ต้องมีช่องทางการติดต่อที่สะดวกหลากหลายให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีการติดตามและแก้ไขกับทุกข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว
- รวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นได้ และเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง
- เปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการ ความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เกณฑ์ที่ใช้วัดได้แก่

- ตัวชี้วัดเชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน
- สื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ รูปแบบที่เข้าใจง่าย
- มีการจัดทำมาตรฐานสำหรับวิธีการเก็บข้อมูลและการทำรายงาน เพื่อที่จะมั่นใจได้

ว่าข้อมูลนั้นมีความถูกต้อง

- มีการประเมินและปรับปรุงฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูล

การรายงานผล และการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างสม่ำเสมอ

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร เกณฑ์ที่ใช้วัดได้แก่

- มีการออกแบบงานและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินการที่ดี
- มีการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ใหม่ ได้ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กร
- มีการจัดการที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์ชัดเจน
- มีการจัดทำแผนฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลความต้องการจากเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรมตลอดจนระยะเวลาในการฝึกอบรม
- ประเมินผลหลังการฝึกอบรม บนพื้นฐานของผู้ได้รับอบรม และการปรับปรุงการฝึกอบรม
- สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน และครอบครัว

6. การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร เกณฑ์ที่ใช้วัดได้แก่

- การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต
- การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการและพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- การค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเชิงรุก
- มีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในด้านกระบวนการจัดการและบริการ
- มีการติดตามและควบคุมกระบวนการ
- มีการบริหารความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น
- มีกระบวนการสนับสนุน ตามแนวทางของรัฐ

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการ ให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร เกณฑ์ที่ใช้วัดได้แก่

- มีข้อมูลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

- มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- สามารถอธิบายถึงผลการลดลงของข้อมูลได้อย่างชัดเจนมีเหตุผล
- เชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของการปรับในด้านต่าง ๆ กับผลการ

ดำเนินการ

- ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายต้องได้รับการแก้ไข

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลเครื่องมือตรวจสอบสภาพและปรับปรุงองค์การ (กิตติพิพัทธ์ จิรวังศ์, 2561)

**ลักษณะสำคัญของ PMQA**

1. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
3. มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในทำให้เกิดการบูรณาการ

(เขาวเรศวร์ นุตเดชานันท์, มปป, น. 40)



ที่มา: สำนักงาน กพร. (2546)

ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงองค์การแนวคิดหลักมีดังนี้

1. ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

2. ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นใน การนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

3. การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมิน ผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจาก มีการเปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

5. นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการ ปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่า ใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยมหลัก (Core Value)

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

3. การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคลากร

4. การให้ความสำคัญกับ บุคลากร และเครือข่าย

5. ความสามารถในการ ปรับตัว

6. การมุ่งเน้นอนาคต

7. การสนับสนุนให้เกิด นวัตกรรม

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

11. มุมมองในเชิงระบบ

ลักษณะสำคัญขององค์การ

1. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

### 1.1 พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

- พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง
- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร
- กลไกที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจ คืออะไร

### 1.2 วิสัยทัศน์และค่านิยม

- เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้ คืออะไร
- สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

### 1.3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

- ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร
- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง
- อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่างๆ
- องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร
- ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่ เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

### 1.4 สินทรัพย์ ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

### 1.5 กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

## 2. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

### 2.1 โครงสร้างองค์การ

- โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร
- ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการและส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

### 2.2 ผู้รับบริการและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ระดับของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ  
ของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

- กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิต ต่อการ  
บริการที่มีให้และการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

- ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

### 2.3 ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบ งานต่อกัน

- ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่  
สำคัญมีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ  
ประเทศ

- กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วน  
ราชการ

- กลไกที่สำคัญในการสื่อสารและข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมี  
อะไรบ้าง

## 3. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

### 3.1 สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วน  
ราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละ ประเภทเป็นเช่นใด

- ประเด็นการแข่งขันคืออะไรและผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการ  
ในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อ  
สถานะการแข่งขันของส่วนราชการรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาส สำหรับการสร้าง  
นวัตกรรม และความร่วมมือคืออะไร

### 3.3 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจ  
เดียวกันมีอะไรบ้าง

- แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งใน  
ส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศมีอะไรบ้าง

- มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านั้น

## 4. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

4.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

4.2 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้ง กระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของ ส่วนราชการมีอะไรบ้าง

โดยสรุป การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA และได้กลายเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

#### ความหมายของการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2551, น. 13) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ที่มีผู้กระทำให้ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้กระบวนการทำอย่างมีระเบียบ ทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 2) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศิริ ถีอาสนา (2557, น. 8) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมของกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ



เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560, น. 8) ได้ให้ความหมาย “การบริหาร” ว่าหมายถึง การใช้ศาสตร์ ศิลป์ ในการร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัย กระบวนการและทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่จะช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า “การบริหาร” หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จใน เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ในความหมายนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดของ องค์การ ซึ่งมีเงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสาร และคน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฟาโย (Fayo, 1916 อ้างถึงใน ดำรง วัฒนา, 2545, น. 9) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการและได้ทำการตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “Administration Industrielle et generale” ฟาโย ได้เห็นว่าหลักในการบริหารจัดการนั้นควรยืดหยุ่นและสามารถปรับไป ตามตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ คือ

- การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะ ด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
- อำนาจสั่งการ (Authority) ซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดาผู้มีตำแหน่งเพื่อให้ สามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้ โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อคำสั่งในการทำงานได้
- ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับ เพื่อสร้างสภาพงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
- หลักการสั่งการโดยคนเดียว (Unity of Command) เป็นหลักการซึ่งคุ้นเคยในชื่อ ของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานก็ต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- การมีทิศทาง (Unity of Direction) คือ การมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ ละกลุ่มงานย่อย เช่น กอง แผนก ฝ่าย ในองค์กรที่มีกิจกรรมแยกย่อยออกมา
- ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Interests to the General Interests) เป็นประโยชน์ ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

- หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
- หลักการรวมอำนาจ (Centralizing) เป็นหลักการรวมอำนาจหมายถึงระดับมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ ซึ่งฟาโย (Fayol) เห็นว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณนั้นๆ
- การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชาซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่ หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใดๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงาน ภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ
- การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้อยู่ในที่ที่ควรอยู่นั้นคือใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ
- ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ฟาโย (Fayol) กล่าวถึง หลักข้อนี้ว่านักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรมและความโอบอ้อมอารี
- หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of Tenure of Personal Faye) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกรในองค์การ ซึ่งจะเป็ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากร การพัฒนานักบริหาร
- ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจและมีความพึงพอใจในงาน
- สามัคคีคือพลัง (Esprit De corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า จากแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารที่ฟาโย (Fayol) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการและจัดพิมพ์ไว้เป็นหนังสือ ซึ่งได้กำหนดหลักการสำหรับผู้บริหารไว้ 14 ประการ ในการบริหารจัดการควรยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนไปตามตัวปัจจัยต่างๆ

#### กระบวนการบริหาร

สันติ บุญภิรมย์ (2552 อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น.10) กล่าวว่า กุลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งค้นหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุดโดยมีลำดับขั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีการปฏิบัติตามแนวทางนั้นๆ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การจัดทำโครงสร้างของการบริหาร โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การพร้อมตำแหน่งต่างๆ ตามการกำหนดหน้าที่ การจัดกรอบอัตรากำลังขององค์การ การกำหนดวิธีการติดต่อประสานงานตำแหน่งต่างๆ ในทุกระดับ

3. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจัดสวัสดิการ การเลื่อน/ลดชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ออกจากงาน

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย การสั่งการในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรอบคอบ รวมถึงการติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

5. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ขององค์การไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงานและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การแจ้งผลการปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานในระดับบังคับบัญชา หน่วยงานระดับล่าง หน่วยงานระดับเดียวกัน การรายงานต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานต่อสาธารณชน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการขอความร่วมมือในด้านต่างๆ และช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงินในส่วนของ การเสนอขอตั้งงบประมาณขององค์การ และรวมถึงการใช้จ่ายเงินงบประมาณพร้อมทั้ง การตรวจสอบควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะต้องทำ มีหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ

**แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ**

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, น.7) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุม

สมภพ ระวังทุกข์ (2554, น. 2) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคคลที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้น ไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนกันได้เพราะการบริหารจัดการคือการให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

พัชสิริ ชมพุกำ (2552, น.5) ได้กล่าวว่า การจัดการ คือ การดำเนินการในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การอื่น ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control)

เฮลลริกัล สโลคัม และแจ็กสัน (Hellrigal, Slocum, & Jackson, 2005, p. 7 อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 11) ได้ให้ความหมายว่า “การจัดการ” หมายถึง งานและกิจกรรมซึ่งรวมถึงการกำกับองค์กรหรือหน่วยงานขององค์กร โดยใช้กระบวนการทางจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เวียร์ริช และคูนซ์ (Wehrich and Koonz, 2005, p. 4 อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, p. 11) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการ คือ กระบวนการของการออกแบบและการรักษาสภาพแวดล้อมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้บริหารทุกคน การจัดการเกี่ยวข้องกับการผลิตผลโดยนัยของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

#### ความสำคัญของการจัดการ

การจัดการเป็นงานที่อาศัยปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินการ โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติด้านการจัดการนั้นเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ คอยดูแลเอาใจใส่และใช้ความพยายามสนับสนุนกลุ่มบุคคลในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน

ตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้เพื่อให้เกิดผลดีทางการจัดการ (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2550, น. 32-33) อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 12) ดังนี้

1. ทำให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหาร จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีทั้งเรื่องการวางแผนจัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน การชี้นำ และการควบคุม คือต้องทำให้งานต่างๆ ดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างคุ้มค่า โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

2. ทำให้เกิดประโยชน์ในด้านเวลา หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผนไว้ชัดเจนจะทำให้งานต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างรวดเร็วสำเร็จตามระยะเวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. เป็นวิถีทางการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง หมายถึง การจัดการเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะช่วยเสริมบุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญต่องาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องให้ทุกคนได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความมั่นใจ เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

4. ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน หมายถึง ในกรณีที่องค์กรมีผู้บริหารและกระบวนการจัดการที่ดีแล้ว ย่อมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น คน เงิน วัสดุและอุปกรณ์เวลา เป็นต้น

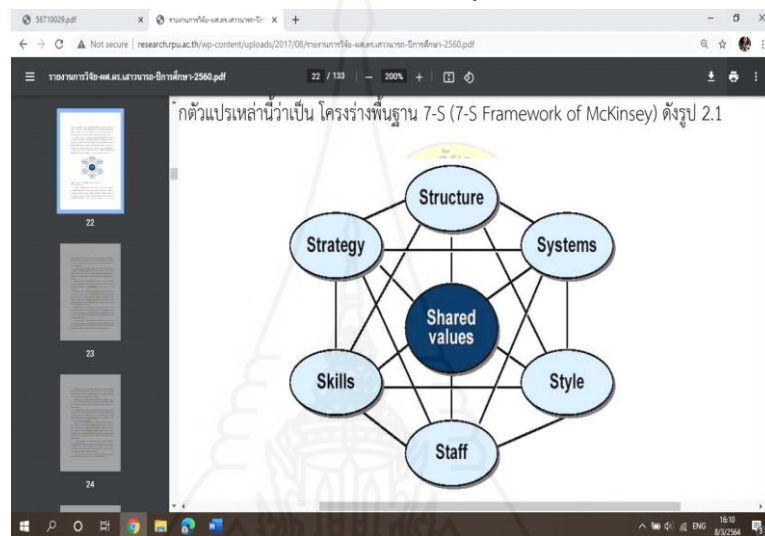
5. ทำให้เกิดคุณค่าทางสังคม องค์กรธุรกิจที่ได้พยายามบริหารงานให้มีประสิทธิภาพจนเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป ย่อมสนองความต้องการของสังคมในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการที่ดีได้เช่นปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ

#### แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซีย์ (McKinsey)

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งได้เป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2553: Online อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 13-14)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้างเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์คือเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์ การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้นและเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังรูปภาพ



ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2551, น. 27 อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์, 2560, น. 14)

ภาพที่ 2.4 โครงร่างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) (7S Framework of McKinsey)

จากรูปภาพที่ 8 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด ซึ่งแนวความคิดของโครงร่างพื้นฐาน 7S นี้ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยขององค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่นๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะประการที่ 1 คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่างๆ ชัดเจน แล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย หรือสรุปผลได้องค์กรที่เป็นเลิศ จะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลอง ปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่ 2 คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการ ให้บริการและคุณภาพรวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่ 3 การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึที่เป็นเจ้าของ กิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นดีเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่ พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงาน ให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่ เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่ 4 การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงาน เห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการ ต่างๆ ในด้านบวก ในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอัน เป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ 5 คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็น แรงผลักดัน (Handson and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการ ปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานและติดตามงานต่างๆ อย่าง จริงจัง ตลอดจนปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วม ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่ 6 คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ หรือเกี่ยวเนื่องกับ

ธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่า และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้คืออยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่ 7 คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่ 8 คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ ขณะเดียวกันได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้รีบกลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์กรธุรกิจของอเมริกาที่ประสบความสำเร็จได้ให้ความสำคัญถึงเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้การบริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำ หน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1. กลยุทธ์ (Strategy)** คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวพันกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวพันกับการกำหนด การดำเนินการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังต่อไปนี้

อำนาจ วจิตินดา (2553 อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 16) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ

ประชา ตันเสนีย์ (2553: Online) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และ



ใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

### องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, 2553: Online)

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุดและสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรจะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งการวิเคราะห์ภายในจะสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จการวิเคราะห์และวิเคราะห์กระบวนการหลัก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) จะประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ซึ่งโดยปกติสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปที่มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment-T) ซึ่งสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนา แผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้อง กำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันของ องค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมบ่ง บอกลถึงกลยุทธ์ โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทาง ไດจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของ เครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7S Framework เป็นต้น

2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับที่ย่อยลงไปซึ่งจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กร จะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวม ศูนย์ (Focus Strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์ ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาวเป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตาม กลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำหน้าที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย

ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร(จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

2. โครงสร้าง (Structure) คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็นส่วนๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้นๆ ให้คนที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนๆ เดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่างๆ ที่จำเป็นให้มีการแบ่งสรรหน้าที่และร่วมมือทำงานไปพร้อม ๆ กัน

อำนาจ วัตจินดา (2553: Online) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้าตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ประชา ตันเสณีย์ (2553: Online) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการกระบวนการดำเนินการภายในองค์กร แสดงถึงการแบ่งงาน การจัดกลุ่มงาน และการประสานเชื่อมโยงระหว่างงานและกลุ่มงาน โครงสร้างองค์กรนอกจากจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของงานแล้วยังระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในองค์กร ทำให้สามารถมอบหมายภารกิจติดตามการทำงาน และประเมินผลงานได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม หน่วยงาน ทีมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่ายมีการประสานให้ความร่วมมือรวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีประเด็นความสำคัญ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

### หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมของผู้จัดการและหัวหน้างาน
2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนงาน รวมแผนงานให้เป็นองค์กร

3. การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในประเทศไทยแนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) มาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ที่มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง มีการยกเลิกระบบ “กินเมือง” ให้คนของรัฐรับเงินเดือนจากส่วนกลาง เพียงแต่ยังขาดองค์ประกอบบางส่วนตามลักษณะของ Bureaucracy แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 และมีการปรับปรุงระเบียบเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่หลักการของ “Bureaucracy” ที่นำมาใช้เกิดปัญหากับระบบราชการหลายอย่าง ซึ่งหลักการดังกล่าวถูกทำลายด้วยสภาพแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการปฏิรูประบบราชการและกระแสธารขององค์ความรู้ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถสรุปปัญหาต่างๆ ของ “Bureaucracy” ได้ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน แต่การแบ่งงานกันทำส่งผลต่อการมองปัญหาแบบแยกส่วน เมื่อมีคนขาดงานหรือลางาน คนทำงานไม่สามารถทำงานแทนกัน ได้การบูรณาการปัญหาในองค์กรจึงเกิดขึ้นยากในหลักของการแบ่งงานกันทำ

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการสั่งงานตามแนวดิ่ง แต่เมื่องานเริ่มซับซ้อนภารกิจเพิ่มขึ้นองค์กรมีการเติบโตและใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ สายการบังคับบัญชาก็ยาวขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ

3. หลักของความสามารถ (Technical Competency) ถูกทำลายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย ซึ่งในความเป็นจริงหลักของความสามารถไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่ที่ผ่านมาเป็นปัญหาของระบบราชการไทย ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักคุณธรรมที่ดี และยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกของระบบราชการไทยต่อไป

4. หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานแต่ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คนกลายเป็นเครื่องจักร ต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกฎระเบียบในระบบราชการมากมายกลับกลายเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) เป็นหลักการที่ดีซึ่งถูกท้าทายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย และหลักความเป็นกลางทางการบริหารไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่เป็นปัญหาของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีค่านิยมการทำงานในองค์กรยากยิ่งที่จะปลอดค่านิยมและอคติ

6. หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี หลักการนี้ขัดแย้งกันเองกับหลักของความสามารถ (Technical Competency) เพราะถ้ามีความสามารถมากขึ้นจากระบบการฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากรแล้ว ก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่ไม่คงที่ในแต่ละปีตามความสามารถของบุคคล หลักการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานของตนเองจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ภาคราชการของไทยได้ปรับปรุงแก้ไขเรื่อยมาอย่างล้มลุกคลุกคลานและใช้เวลายาวนานในการปรับปรุงระบบงาน ซึ่งระบบราชการมักถูกมองว่าเป็นระบบที่ใหญ่โต อู้วย้าย มีความล่าช้าและขาดความคิดสร้างสรรค์ และบุคลากรของรัฐมักจะถูกมองว่าทำงานแบบเช้าชามเย็นชามแต่ “Bureaucracy” ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่จำเป็นจะต้องเป็นองค์กรราชการเท่านั้น แต่เป็นองค์กรประเภทไหนก็ได้ที่มีวิธีการทำงานแบบ “Bureaucracy” ซึ่งเคยรุ่งเรืองมากในยุคหนึ่ง เคยถูกใช้ในระบบบริหารองค์กรของต่างประเทศและองค์กรราชการของไทย และได้มีการปรับปรุงระบบบริหารองค์กรเรื่อยมาจนเป็นการปรับปรุงทฤษฎีองค์กรในปัจจุบัน (เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น.19-20)

#### องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947, p. 8) ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตน

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใดๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ (ประสิทธิผล) ซึ่งประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้น

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงานและจัดแผนงานหรือจัดส่วนงานขึ้นมา เพราะภารกิจการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง

6. หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษขึ้นมา เพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” คือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย 3. ระบบ (System) คือ ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์กรก็จะได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรด้วย

เซมพรีวิโอ (Semprevio, 1976, p. 1) ได้กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์กรประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมิท (Smith, 1980, p. 130) ได้กล่าวว่า ระบบว่า หมายถึง ชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

คูนท์ซ์ (Koontz, 1988, p. 105) ได้กล่าวว่า ระบบหมายถึง ชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (entities) หรือส่วนประกอบย่อยๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected) หรือพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่ความซับซ้อนหน่วยหนึ่งเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

### แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) และการป้อนกลับในการกำหนดนโยบาย/วางแผน เพื่อใช้ในการบริหารองค์กร ปัจจุบันจะต้องคิดให้เป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ ผลลัพธ์/ผลผลิต/



นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาโดยต่อเนื่องเพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไข เป็นปัจจัยนำเข้าไปในระบบต่อไป

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหน่วยงาน คนจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานและต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์กรทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจทักษะ ค่านิยม/ทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่ดี

1.2 เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุก่อสร้าง ที่ดิน

1.3 เงิน (Money)

1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่าข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบคือต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) ความน่าเชื่อถือ (Reliable) ความทันสมัย (Update) ความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ความถูกต้องแม่นยำ (Accurate) และความทันต่อเวลาการใช้งาน (Timely)

1.5 เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับให้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวาง ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังและกำหนดไว้

2.5 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ปัจจุบันการบริหารระบบโครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่ากับ

งบประมาณที่ใช้เพียงพอทั่วถึง เป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการ กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์กร ได้แก่ ความต้องการที่ แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี

คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้นๆ ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิง ระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2553: Online)

1. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุก ขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ในมุมมองที่กว้าง

3. ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดจากระบบจะทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันที ซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัด ค่าใช้จ่าย ทันตามเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่งเช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบ ในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

#### 4. รูปแบบ (Style)

รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูง

ใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ซึ่งสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

อำนาจ วัตจินดา (2553: Online) ได้กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

ประชา ดันเสนีย์ (2553: Online) ได้กล่าวถึง ลีลาการบริหาร (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวรูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้วจะต้องเรียนรู้รูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ซึ่งนักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิดความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่าง แมคโคบี (Maccoby) ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของ 2 แกนผสมผสานกันคือแรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันธ์, 2548: ออนไลน์ อ้างถึงใน (เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์, 2560, น. 29-30) ดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ยากง่ายเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไฝหาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญคือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูงแต่ไม่ค่อยสนใจไฝหาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจังต้องการเป็นผู้พิชิตตั้งเป้าหมายไว้สูง ติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจการมุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

5. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง ถือว่าเป็นเบียดเบียนบนกระดานหมากรุก เข้าใจเกมการเมืองในองค์กร มองการณ์ไกล และมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากที่กล่าวมาสามารถ สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff) งานหรือกิจกรรมขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จลงได้หลักที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ คนที่มีความรู้ทางด้านการตลาดควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้การทำงานนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตโดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนิน ไปให้ถึงเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทรัพยากรมนุษย์ภายในขององค์กรที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรเองก็จำเป็นต้องมีพนักงานที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสมและมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ ที่สำคัญคือการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับงาน เช่น คนที่มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ก็ควรที่จะให้ทำงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หรือคนที่มี

ความรู้ทางการตลาดก็ควรให้ทำงานด้านการตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรและทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ ดังนี้ (สนั่น เถาชาวี, 2551, น. 145-151)

1. หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อไม่ให้ขาดแคลนกำลังคน เพื่อการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพถ้าได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าทำงาน

2. หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้บริหารจะต้องทราบว่าจะเสาะหาตัวบุคคลเพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใดโดยวิธีใด และจะคัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้ได้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

3. การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาโยกย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

4. การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะหนึ่งสภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิชาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

6. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้นมุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการ

นำเสนอความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น (กฤตินิ กุลเพ็ง, 2553: Online อ้างถึงใน เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์, 2560, น. 34)

อำนาจ วัชรจินดา (2553: Online) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามี ความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

ประชา ต้นเสนีย์ (2553: Online) ได้กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มี ผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นทั้งสอง ความสามารถไปควบคู่กัน

สรุป ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้าน การเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความ ถนัดหรือความชำนาญเฉพาะนั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้อง มุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน และในอีกความหมายหนึ่งทักษะที่เป็นการพิจารณาถึง ทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

**7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)** ค่านิยมขององค์กรเป็นแนวความคิดและการทำงาน อันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศและสร้างสรรค์ความสุขให้บังเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย (1) คุณความดี เริ่มต้นที่หัวใจของพนักงานทุกคนซึ่งร่วมกันสร้างสรรค์พลังแห่งความ เชื่อมั่น เพราะเชื่อว่าคุณความดีจะนำสิ่งดีมาสู่องค์กร (2) คุณภาพ คุณภาพขององค์กรกำเนิดมาจาก คุณภาพของพนักงาน และคุณภาพของงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ คุณภาพก่อให้เกิด

ความคิดริเริ่ม คุณภาพก่อให้เกิดผลิตผลคุณภาพนำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ (3) สังคม สังคม ในองค์กรและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบอันจะมีต่อชุมชนทุก ชุมชนที่อยู่ร่วมกัน มีความสงบสุขร่วมกัน อนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อม และดำรงไว้ซึ่ง ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมร่วมกัน

### การสร้างค่านิยมร่วมกัน

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของ สมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธี ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการ ทำงานร่วมกัน

เกศรา รักษาติ (2553: Online) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

1. ดูว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
2. ให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม โดยการกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและ มีความเชื่ออะไรที่จะทำให้อุบัติการณ์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยม หรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวองค์กรต้องกำหนดพฤติกรรม ด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขา กำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร
5. เมื่อกำหนดค่านิยมคำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้อง สื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ
6. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคน ที่ไม่ปฏิบัติองค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากร ปฏิบัติจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร และค่านิยมจะสนับสนุนและ ชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่ เหมาะสมกับองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานโดยใช้แบบจำลอง 7S ของแมคคินซี (McKinsey) เป็นแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ โดยเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้การออกแบบโครงสร้างถูกต้องมากขึ้น กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดองค์การและการกระจายอำนาจโดยมีระบบควบคุม มีการใช้รูปแบบและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน เสริมสร้างการเป็นผู้นำและผู้นำที่ดีในการทำงาน การบริหารงานบุคคลและปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยแบบจำลอง 7S ของแมคคินซีจะต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ต้องเป็นไปพร้อม ๆ กัน องค์กรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สร้างค่านิยมที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกันและผลงานขององค์กรย่อมจะเป็นงานที่มีประสิทธิภาพและได้งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

## 5. บริบททั่วไปของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน

### กระทรวงมหาดไทย

#### ประวัติกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B) ชั้น 5 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร

แนวคิดการพัฒนาชุมชนที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2483 ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาในกลุ่มประเทศเครือจักรภพจากเดิมมาเป็น การพัฒนาที่เห็นว่าประชาชนเป็นแกนกลางของพลังขับเคลื่อนทางสังคม เมื่อแนวคิดการพัฒนาชุมชนนี้เผยแพร่ออกไปจนก่อให้เกิดเป็นปรัชญาเกี่ยวกับการทำ งานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างประชาชนกับรัฐบาลในการปรับปรุงสภาพความเป็น อยู่ซึ่งเรียกว่าขบวนการพัฒนาชุมชน ขบวนการดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในประเทศไทยด้วยเช่นกัน ในปี พ.ศ. 2483 กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศใช้แผนการบูรณะชนบทพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ สร้างสรรค์ชีวิตจิตใจของประชาชนในชนบทให้เหมาะสมที่จะเป็นพลเมืองดี และส่งเสริมให้ประชาชนมีการครองชีพที่ดีขึ้น และได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาการท้องถิ่นขึ้นในปี พ.ศ. 2499 เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น และมีการริเริ่มโครงการพัฒนาท้องถิ่นในปีถัดมาโดยมีปลัดพัฒนาการเป็นผู้ ปฏิบัติงานซึ่งเรียกกันในภายหลังว่าพัฒนาการ ในปี พ.ศ. 2505 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรมฉบับที่ 10 และจัดตั้งกรมการพัฒนาชุมชนขึ้นเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยเมื่อวันที่



1 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ภารกิจในระยะแรกของกรมการพัฒนาชุมชนคือ ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าพัฒนากรต้องทำงานกับประชาชน มิใช่ทำให้ประชาชน

**โครงสร้างขององค์กร**

**1. โครงสร้างการบริหารกรมการพัฒนาชุมชน**



ภาพที่ 2.5 โครงสร้างการบริหารกรมการพัฒนาชุมชน

**ลักษณะของหน่วยงานและรายละเอียดของหน่วยงาน**

วิสัยทัศน์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2560-2564

“เศรษฐกิจฐานรากมั่นคงและชุมชนพึ่งตนเองได้ ภายในปี 2564”

กรมการพัฒนาชุมชนได้มุ่งขับเคลื่อน ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ทำให้มีความง่าย ทำท่าย และเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ยุทธศาสตร์ของประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล สถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคน ใช้เป็นกรอบทิศทางการทำงาน โดยสามารถกำหนดรูปแบบ นำไปประยุกต์สู่การปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม และกรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดให้ปี 2560 ขับเคลื่อน

วาระกรรมการพัฒนาชุมชน (Agenda) เพื่อมุ่งมั่นว่ากรรมการพัฒนาชุมชน พร้อมขับเคลื่อน สัมมาชีพชุมชนเข้มแข็งภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวไปสู่ “เศรษฐกิจครัวเรือนมีความมั่นคง ประชาชนใช้ชีวิตอยู่ในชุมชน อย่างมีความสุข”

### วิสัยทัศน์

เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง และชุมชนพึ่งตนเองได้ ภายในปี 2564

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ

### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบกลไกการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้การพึ่งตนเอง
2. พัฒนาการบริหารจัดการชุมชนให้พึ่งตนเองได้
3. สร้างระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีอุดมการณ์ในงานพัฒนาชุมชน และเชี่ยวชาญการทำงานเชิงบูรณาการ

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. สร้างสรรค์ชุมชนให้พึ่งตนเอง
  - 1.1 สร้างและพัฒนาผู้นำสัมมาชีพ
  - 1.2 พัฒนาเครื่องมือสร้างสัมมาชีพชุมชน
  - 1.3 ส่งเสริมชุมชนและภาคีร่วมพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
  - 1.4 พัฒนาการบริหารจัดการชุมชน
  - 1.5 บริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชุมชน
2. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้ขยายตัว
  - 2.1 เพิ่มศักยภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ
  - 2.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
  - 2.3 ส่งเสริมช่องทางตลาด
3. เสริมสร้างทุนชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล
  - 3.1 พัฒนาระบบการจัดการและการเข้าถึงแหล่งทุนชุมชน
4. เสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง
  - 4.1 เสริมสร้างศักยภาพองค์กรเพื่อยกระดับงานพัฒนาชุมชน

#### 4.2 พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

#### 4.3 ยกระดับภาพลักษณ์องค์กร

### ปรัชญาการพัฒนาชุมชน

ปรัชญาการพัฒนาชุมชน เป็นหลักความเป็นจริงแห่งชีวิตที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในมนุษย์ชาติว่ามนุษย์ทุกชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย มีศักดิ์ศรี มีศักยภาพ มีฐานะแห่งความเป็นมนุษย์ที่ไม่ควรได้รับการเหยียดหยาม ดูหมิ่น เหยียดหยามจากมนุษย์ด้วยกันเอง มีความสามารถจากการเป็นมนุษย์ที่ควรได้รับการยอมรับ และทำให้ปรากฏเป็นจริงในทางปฏิบัติจากเพื่อนมนุษย์ด้วยกันเอง โดยมนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาได้ถ้าได้รับโอกาส

### อำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2552

กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุน ให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติเพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชนได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชน
2. จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน
3. พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประชาชน ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนวิเคราะห์
4. สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาชุมชน และการจัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน

6. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ความร่วมมือทางวิชาการ ด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กลไกสำคัญในการสร้างเสริมชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รายละเอียดดังนี้

1. ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ตามกฎกระทรวงฯ
  2. ภารกิจ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
  3. ค่านิยมองค์กร ABC DEF S&P
  4. ปรัชญา หลักการ วิธีการที่ใช้ในการทำงาน
  5. ประสิทธิภาพที่เชี่ยวชาญของบุคลากร
  6. ผลงานสำคัญที่ผ่านมาทั้งอดีตและปัจจุบัน
- ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ
1. กลุ่มผู้ผลิตผู้ประกอบการ OTOP
  2. หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง
  3. หมู่บ้านสารสนเทศชุมชน
  4. กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี
  5. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- ปราชญ์ชุมชน
7. กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
  8. ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน อช.
  9. หมู่บ้านท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี
  10. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ 23 อำเภอ

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ ตั้งอยู่ชั้น 3 ศาลากลางจังหวัดบุรีรัมย์ ตำบลสะแกกรัง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ โทร 0 4466 6512 โทรสาร 0 4466 6513

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในจังหวัดบุรีรัมย์ มีจำนวน 23 อำเภอ

1. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองบุรีรัมย์
2. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอคูเมือง
3. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอกระสัง
4. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอนางรอง
5. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหนองกี่
6. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอละหานทราย
7. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอประโคนชัย
8. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านกรวด
9. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอพุทไธสง
10. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอลำปลายมาศ
11. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสตึก
12. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปะคำ
13. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอนาโพธิ์
14. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหนองหงส์
15. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอพลับพลาชัย
16. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอห้วยราช
17. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอโนนสุวรรณ
18. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอชำนิ
19. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านใหม่ชัยพนัน
20. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอโนนดินแดง
21. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านด่าน
22. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแคนดง
23. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเฉลิมพระเกียรติ

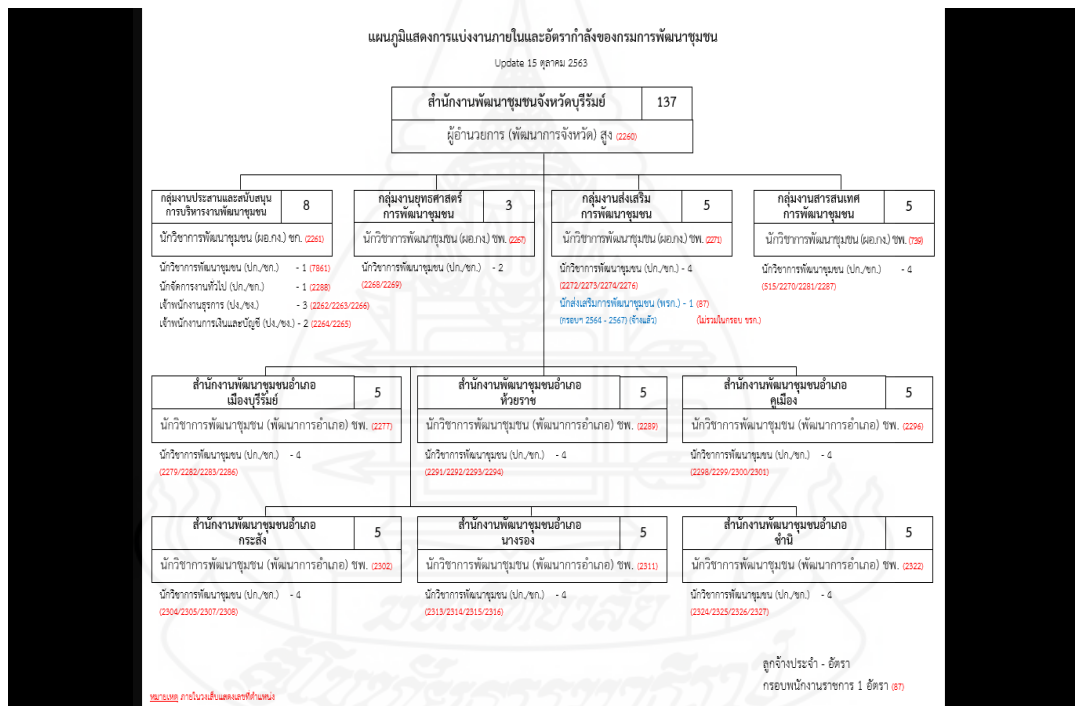
#### **บทบาทหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ**

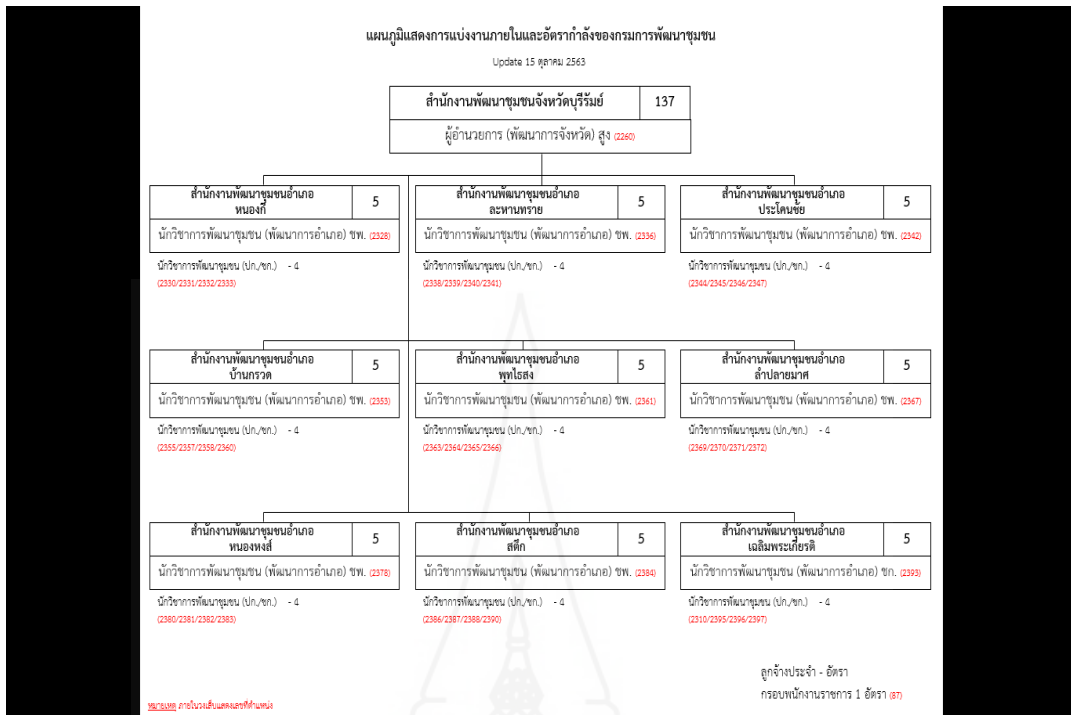
บทบาท หน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบริหารงานพัฒนาชุมชนและการบริหารการพัฒนา ในส่วนที่เกี่ยวข้องในอำเภอให้เป็นไปตามนโยบายของอำเภอจังหวัด กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำในการส่งเสริมศักยภาพของผู้นำชุมชน องค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนการส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน การส่งเสริม วิสาหกิจชุมชนในระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้านทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติงานประสานงาน

และปฏิบัติงานร่วมกับ หน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ผู้นำชุมชน อาสาสมัคร องค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชนจัดทำศูนย์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชน ระดับอำเภอจัดเก็บและหรือประสาน การจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาชุมชนรวบรวมและทำแผนงาน/โครงการของอำเภอใน ส่วนที่เกี่ยวข้องตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและให้บริการองค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชนในการบริหารและดำเนินงานเกี่ยวกับ ระบบ ข้อมูลและแผนงาน/โครงการ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบัญญานธุรการทั่วไปงานการเจ้าหน้าที่ งานงบประมาณการเงินและบัญชี งานประชาสัมพันธ์และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

กรอบอัตรากำลังการแบ่งงานภายในและอัตรากำลังของกรมการพัฒนาชุมชน Update

15 ตุลาคม 2563





**ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแผนแสดงการแบ่งงาน**

### ด้านประชากร

เจ้าหน้าที่/บุคลากรในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์

ที่	บุคลากร	จำนวน (คน)
1	ข้าราชการ	132
2	พนักงานราชการ	4
3	อาสาพัฒนาชุมชน	5
4	ลูกจ้าง	2
	<b>รวม</b>	<b>143</b>

โดยสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณทั้งหมด 143 คน ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2564

### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพย์วรรณ จอมแพง (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขตกระทรวงสาธารณสุข การวิจัยทำนายนี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข สุ่มตัวอย่างข้าราชการแบบเป็นระบบจากบัญชีรายชื่อข้าราชการในหน่วยงานระดับเขต 12 เขต โดยเรียงลำดับตามจำนวน

ข้าราชการที่อยู่ในหน่วยงานระดับเขต ที่มีจำนวนมากสุดไปถึงจำนวนน้อยสุด จำนวน 290 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงระหว่าง .86 -.94 วิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอด้วยจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ยร้อยละและการวิเคราะห์ ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $P < .05$ ) กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมองค์กร (X1) กลยุทธ์องค์กร (X2) ระบบงาน (X3) ทักษะบุคลากร (X4) และโครงสร้างองค์กร (X5) โดย พบว่าทั้ง 5 ปัจจัยทำ นายความสำเร็จโดยรวมได้ร้อยละ 62.3 ( $R^2 = 0.623$ ) และมีสมการทำนาย ดังนี้  $Y = .268X_1 + .197X_2 + .184X_3 + .197X_4 + .119X_5$  รายด้านพบว่ามี 4 ปัจจัยที่เรียงตามนี้ นักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 45 คือ ด้านการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล (X1, X5, X4, X3) ( $R^2 = 0.478$ ) ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน (X1, X2, X3, X4)

( $R^2 = 0.451$ ) และด้านความร่วมมือการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ (X1, X2, X4, X3) ( $R^2 = 0.450$ ) และพบว่ามี 3 ปัจจัยที่เรียงตามนี้ นักการทำนายความสำเร็จได้ มากกว่าร้อยละ 30 คือ ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนา (X3, X1, X5) ( $R^2 = 0.397$ ) ด้านการรายงานข้อมูล (X4, X2, X3) ( $R^2 = 0.367$ ) และด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายตัวชี้วัด (X4, X2, X1) ( $R^2 = 0.329$ )

ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับทั้ง 5 ปัจจัยเหล่านี้เพื่อช่วยผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพประสบ ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สุกษา แก้วเกรียงไกร และคณะ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และแนวทางการแก้ไข ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสุ่มสำรวจตัวอย่างจำนวน 700 คน จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมชลประทานมีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน PMQA ร้อยละ 14.43 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทาง หรือวางแผนนโยบายเพื่อสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน มีผลเป็นดังนี้ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของ



บุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นด้าน สภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านความรู้และทัศนคติ พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูง กว่าด้านความรู้และทัศนคติ โดยในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น แรงจูงใจมีคะแนนความคิดเห็นต่อ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน มากที่สุด

ระดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจ มีส่วนในการสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานเป็นอย่างมาก ได้แก่ การยอมรับความรู้ความสามารถจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา การให้เงินรางวัลค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สภาพการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ความชัดเจนของ นโยบายและการบริหารองค์กรและเมื่อพิจารณาตามประเภทของบุคลากร ในแต่ละปัจจัยที่ศึกษา จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการมี ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการตามลำดับ

ส่วนการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน นั้นในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลประโยชน์ และด้านการประเมินผล พบว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล และ ลำดับสุดท้าย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจ การร่วมคิด กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรม และร่วมตัดสินใจเลือกโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำมาพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายของกรม

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นโดยจำแนกบุคลากรออกตามสถานภาพการรับราชการ จะเห็นว่าระดับความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกด้านการมีส่วนร่วมรองลงมาเป็นลูกจ้างประจำและพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และจะเห็นว่าการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นค่าสูง ที่สุด และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุดในกลุ่มตัวอย่างทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และ พนักงานราชการ

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าเกิดขึ้นเนื่องจาก บุคลากรส่วนมากยัง

ขาดความรู้ความเข้าใจ การสื่อสารยังกระจายได้ไม่ทั่วถึง จะทราบเฉพาะกลุ่มที่เป็นกรรมการและ ผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น จึงทำให้บุคลากรไม่เข้าใจ และเห็นว่าเกณฑ์ดำเนินการ PMQA มีความยุ่งยาก อีกทั้งไม่ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว จึงไม่ให้ความสำคัญและคิดว่าเป็นภาระต่องานประจำ และทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเท่านั้นที่เข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรระดับล่างไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้ อีกทั้งยังไม่มีผลตอบแทนหรือแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับได้เข้าร่วมกิจกรรม PMQA อย่างเป็นทางการ ด้วยเหตุนี้จึงควร กระจายความรู้และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของ PMQA อย่างแท้จริง ให้เกิดความเข้าใจอย่าง ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA อย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง ปรับทัศนคติของบุคลากรระดับล่าง ทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ให้ยอมรับการ เปลี่ยนแปลงให้คิดและปรับปรุงยอมรับสิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตน และองค์กรต่อไป

เยาวเรศวี นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่า จากตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมสุขภาพจิต จำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมด้านระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร พบว่า ความพร้อมของระบบงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ พัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ ในทิศทางของความสัมพันธ์พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยัง มีความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความ ชัดเจนของโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) ที่ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การพัฒนากระบวนการของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยการมุ่งเน้น

บุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแนวทางสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาการบริการจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะบทบาทในด้านการนำองค์การเป็นเรื่องของผู้บริหารที่ควบคุมงานเป็นหลัก และเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดอันจะนำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันการพลศึกษา ซึ่งเป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันการพลศึกษา ในขณะที่ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักของการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุก ๆ องค์การและเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะสำเร็จได้โดยการนำเครื่องมือการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามประเมินผลความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการทุกโครงการ เพื่อรายงานต่อองค์กร และองค์กรจะสามารถนำข้อมูลในการติดตามประเมินผลโครงการและความพึงพอใจในการให้บริการมาใช้เป็นฐานคิดในการแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้วัดคุณภาพการให้บริการหรือผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปร จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05

สถาพร วิชัยรัมย์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การวิจัยเรื่องเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารประกอบด้วย การบริหารคน นวัตกรรม การปฏิรูประบบการจัดการ การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) เพื่อศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4) เพื่อแสวงหาแนวทางให้้องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ บรรลุผลด้านสมรรถนะของผู้บริหารด้วยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed Methods

Research) ประกอบด้วย การใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้สำหรับการวิจัยในเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย ประธานสภา อบต. รอง ประธานสภา อบต. นายก อบต. รองนายก อบต. และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ปลัด อบต. และรองปลัด อบต. หัวหน้าหน่วยงานในระดับกลาง และหัวหน้าหน่วยงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 321 คน และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ประธานสภา อบต. นายก อบต. และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 15 คน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การบริหารคน นวัตกรรม การปฏิรูป การจัดการ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน การ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับสมรรถนะของผู้บริหาร องค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ ในเชิง บวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เพชรรัตน์ เอี่ยมสอาด (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครสวรรค์และเพื่อเปรียบเทียบการ จัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครสวรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครสวรรค์ในภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับของ การจัดการสูงสุด ได้แก่ การสนับสนุนการ พัฒนาบุคลากร รองลงมา การให้ความสำคัญกับผลการ ปฏิบัติงาน การสร้างบริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการ ทำงาน และการเสริมสร้างวินัยการใช้จ่ายงบประมาณ

2. การเปรียบเทียบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครสวรรค์ จำแนกตามคุณลักษณะขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มีขนาดขององค์การบริหาร ส่วนตำบล จำนวนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนประชาชนที่อาศัยในพื้นที่ และจำนวนครัวเรือนที่ อาศัยในพื้นที่แตกต่างกันมีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่แตกต่างกัน

ปัทมาธิ์ พงษ์แพร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงกรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงานรายได้ต่อเดือน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ประกอบด้วยด้านทักษะ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม และด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำนวน 400 ราย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม Spss for Windows Version 12

โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ส่วนระดับ การศึกษา และสถานภาพในงานวิจัยนี้ไม่พบความแตกต่าง แต่เนื่องจากการวิจัยนี้ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรบางส่วนเท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะประชากรจัดเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงต่อมา คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และ ยุทธศาสตร์ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่า มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยปัจจัย ทั้ง 2 ปัจจัยนี้และควรพัฒนาควบคู่ไปกับปัจจัย เบื้องต้นทั้ง 5 ปัจจัย

สรวิชญ์ เปรมชื่น (2559) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย บทความนี้ปรับปรุงขึ้นจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ผลประเมินจากเอกสารของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการภายในหน่วยงานที่มีผลการประเมินระดับดีประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจ

บัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบาย คือ สำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี และกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และระดับจังหวัด คือ สุพรรณบุรี นครปฐม ชัยนาท อ่างทอง และ สมุทรสงคราม

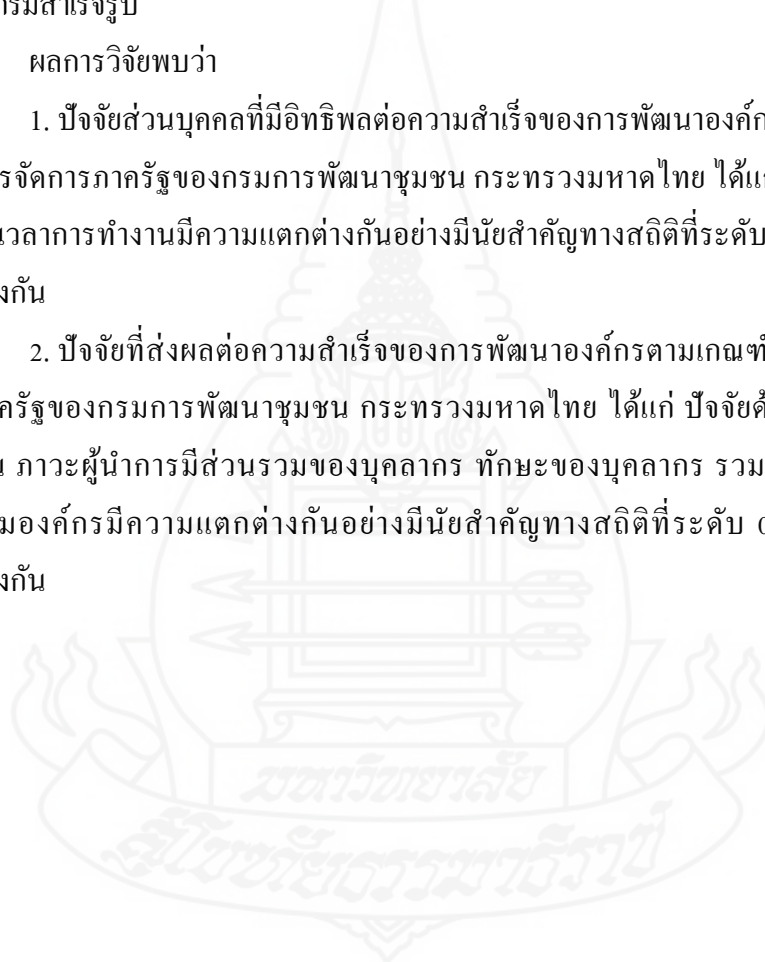
ผลการศึกษา ปรากฏว่ากรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (Innovation services) ในส่วนกรมนโยบายเน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบายแผนงานในระดับกระทรวงร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้นแต่ยังขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการในระดับดินน้ันล้วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชนเน้นการออกพบปะเยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ในจังหวัดคือ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดี เหตุเพราะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่อยู่ตลอด งานศึกษานี้มีข้อเสนอว่า ส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด หากสามารถนำแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบบราชการไทยและได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐระดับภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมืออาชีพมาพัฒนา ระบบงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์การและผู้รับบริการและต่อยอดนวัตกรรมสมมาเสมอ ส่วนราชการทั้งระบบย่อมจะมีทิศทางการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาคประชาชน และจะส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การของรัฐ แบบก้าวกระโดด เทียบเคียงส่วนราชการในและต่างประเทศชั้นนำได้ และสามารถสร้างประสิทธิผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใส ระบบธรรมาภิบาลในองค์การภาครัฐและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

จิตติมา สุทธิवास และราเชนทร์ นพณัฐวงศ์กร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนา

ชุมชน กระทรวงมหาดไทยและ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย จำนวน 202 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบบชั้นภูมิ โดยเลือกสุ่มจากประชากรในแต่ละชั้น และทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ และสถิติเชิงอนุมานด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นไม่แตกต่างกัน
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านความพร้อมของระบบงาน ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทักษะของบุคลากร รวมทั้งค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยอื่นไม่แตกต่างกัน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย รูปแบบการศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลอง (Non – Experimental Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Section Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากประชากรในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ในการศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

โดยสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณทั้งหมด 143 คน

ที่	บุคลากร	จำนวน (คน)
1	ข้าราชการ	132
2	พนักงานราชการ	4
3	อาสาพัฒนาชุมชน	5
4	ลูกจ้าง	2
	รวม	143



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการทำการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำผลการพิจารณาแก้ไขให้ถูกต้อง และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

**ขั้นตอนที่ 3** นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ก่อนเก็บข้อมูลจริง

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.906 ซึ่งสามารถยอมรับได้ที่มากกว่า 0.70

**ขั้นตอนที่ 5** จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### ลักษณะของแบบสอบถาม

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย” ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดปลายปิด (Close – Ended Response Question) โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

โดยสร้างลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบ (Check list) ชนิดมาตรวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal scale) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

- กลยุทธ์ขององค์กร
- โครงสร้างองค์กร
- ระบบงานการทำงาน
- รูปแบบการบริหาร
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- ทักษะของบุคลากร
- ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

โดยสร้างลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ประยุกต์ใช้ของ Likert scale ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

- การนำองค์กร
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยสร้างลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ประยุกต์ใช้ของ Likert scale ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรครวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริหาร

สำหรับแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และ 3 ในการวัดคำถามแต่ละข้อ เป็นแบบมาตรประมาณค่ารวม (Summative Scale) เป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) กำหนดค่าระดับเป็น 5 ระดับ ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น ได้แก่

5	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก
3	คะแนน	หมายถึง	ไม่แน่ใจหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อยที่สุด

การแปลผลเพื่ออธิบายตัวแปร ทำโดยการแบ่งช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (Class Interval)  
จากสูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนมาก} - \text{คะแนนน้อย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

แบบสอบถาม ความเชื่อมั่น (Reliability) Cronbach's Alpha

ตารางที่ 3.1 ตารางผลการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม (Reliability)	ความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha
----------------------------	-----------------------------------

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

- กลยุทธ์ขององค์กร	0.758
- โครงสร้างองค์กร	0.754
- ระบบงานการทำงาน	0.865
- รูปแบบการบริหาร	0.750

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

แบบสอบถาม (Reliability)	ความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.779
- ทักษะของบุคลากร	0.756
- ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	0.703
<b>ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>	
- การนำองค์กร	0.717
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	0.783
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	0.801
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	0.855
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	0.793
- การจัดการกระบวนการ	0.722
- ผลลัพธ์การดำเนินการ	0.827
<b>ค่าความเชื่อมั่นรวม</b>	<b>0.906</b>

ที่มา : การประมวลผลการทดสอบแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคำนวณสำเร็จรูป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงพัฒนาการจังหวัดบุรีรัมย์ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ เพื่อขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. เมื่อได้รับอนุญาตจากพัฒนาการจังหวัดบุรีรัมย์เรียบร้อยแล้ว จึงได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรด้วยตนเอง จำนวน 143 ชุด สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทุกชุด

3. ระยะเวลาการเก็บข้อมูลช่วง 28 ธันวาคม 2563 ถึงวันที่ 5 มกราคม 2563

4. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้วกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และดำเนินการลงรหัส (Coding) เพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

##### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentages)

4.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4.1.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้วมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis; MRA) โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 143 ชุด มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ตามสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างและวิเคราะห์ตาราง แบบเชิงพรรณนา โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) นำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ ของข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	55	38.5
หญิง	88	61.5

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวนคน	ร้อยละ
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	7	4.9
31 – 40 ปี	51	35.7
41 – 50 ปี	58	40.6
51 ปีขึ้นไป	27	18.9
3. สถานภาพ		
โสด	40	28.0
สมรส	90	62.9
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	12	8.4
หม้าย	1	.7
4. ระดับการศึกษา		
ปวส./อนุปริญญา	5	3.5
ปริญญาตรี	82	57.3
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	56	39.2
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	4	2.8
1 – 5 ปี	41	28.7
6 – 10 ปี	34	23.8
มากกว่า 10 ปี	64	44.8
รวม	143	100

จากตารางที่ 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากร ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย สรุปได้ดังนี้

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากร เพศหญิง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองลงมา และเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 ตามลำดับ

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มี อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 40.56 รองลงมาคือบุคลากรที่มี อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 35.66

เป็นบุคลากรที่มี อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 18.88 และเป็นบุคลากรที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ

3. สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มี สถานภาพสมรส จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 62.94 รองลงมาคือบุคลากรที่มี สถานภาพโสด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 27.97 บุคลากรที่มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.39 และบุคลากรที่มีสถานภาพหม้าย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .70 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 57.34 รองลงมาคือบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 39.16 และเป็นบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 44.76 รองลงมาเป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร 1 – 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 28.67 เป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร 6 – 10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 23.78 และเป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การนำองค์กร, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์, การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ปรากฏดังตารางที่ 4.2- 4.8



ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการนำองค์กร

ข้อที่	การนำองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กร	4.308	0.619	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	4.308	0.547	มาก
3	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ	4.203	0.667	มาก
	รวม	4.273	0.521	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.273$ , S.D.= 0.521) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กรมากที่สุด ( $\bar{X}=4.308$ , S.D.= 0.619) รองลงมา ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.308$ , S.D.= 0.547) และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.208$ , S.D.= 0.667) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ข้อที่	ด้านการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	องค์กรมีการสื่อสารแผนกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้ เข้าใจถึงบทบาท แผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์กร	4.301	0.661	มาก
2	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดแสดงค่าเป้าหมายที่ เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน	4.336	0.627	มาก
	รวม	4.318	0.595	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการ  
วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.318$ , S.D.= 0.595) เรียงตาม  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ พบว่า องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดแสดงค่าเป้าหมายที่  
เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.336$ , S.D.= 0.627) รองลงมา องค์กรมีการ  
สื่อสารแผนกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาท แผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร  
( $\bar{X} = 4.301$ , S.D.= 0.661) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

ข้อที่	ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	มีการเปิดให้ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน	4.161	0.738	มาก
2	มีการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มี โอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และผลักดัน ให้เกิดการปรับปรุง	4.140	0.756	มาก
รวม		4.150	0.700	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.150$ , S.D.= 0.700) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ พบว่า มีการเปิดให้ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.161$ , S.D.= 0.738) รองลงมา มีการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ( $\bar{X} = 4.140$ , S.D.= 0.756) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ข้อที่	ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	มีการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่ เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.252	0.622	มาก
2	มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้	4.224	0.633	มาก
	รวม	4.238	0.572	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.238$ , S.D.= 0.572) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2 ลำดับ พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.252$ , S.D.= 0.622) รองลงมา มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ ( $\bar{X} = 4.224$ , S.D.= 0.633) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อที่	ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	มีการออกแบบงาน หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และมี พฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร	4.231	0.719	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
2	มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากรที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินงานที่ดี	4.210	0.720	มาก
3	มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.203	0.727	มาก
รวม		4.214	0.619	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.214$ , S.D.= 0.619) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ พบว่า มีการออกแบบงาน หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.231$ , S.D.= 0.719) รองลงมา มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากรที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.210$ , S.D.= 0.720) และมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.203$ , S.D.= 0.727) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ด้านการจัดการกระบวนการ

ข้อที่	ด้านการจัดการกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	4.203	0.656	มาก
2	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการศึกษาเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่เป็นเลิศในการทำงาน เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.182	0.657	มาก
3	องค์กรมีการวางแผนกระบวนการในการบริหาร องค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของ ภาครัฐ	4.259	0.613	มาก
	รวม	4.215	0.537	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.215$ , S.D.= 0.537) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ พบว่า องค์กรมีการวางแผนกระบวนการในการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของภาครัฐ ( $\bar{X} = 4.259$ , S.D.= 0.613) รองลงมา องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.203$ , S.D.= 0.656) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.182$ , S.D.= 0.657) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ข้อที่	ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	4.329	0.625	มาก
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.301	0.628	มาก
3	มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของของการปรับองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผลการดำเนินการ	4.266	0.639	มาก
	รวม	4.298	0.566	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.298$ , S.D.= 0.566) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ พบว่า องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.329$ , S.D.= 0.625) รองลงมา ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.301$ , S.D.= 0.628) และมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของของการปรับองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผลการดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.266$ , S.D.= 0.639) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย**

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย รายละเอียดดังตารางที่ 4.9 – 4.10

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ด้วยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.326	5	4.465	73.992	0.000
Residual	8.268	137	.060		
Total	30.594	142			

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบว่ามีตัวแปรอิสระ สามารถทำนาย Y ได้ โดยการใช้สถิติ ANOVA พบว่า มีตัวแปรอิสระ 5 ตัว คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร, ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร, ระบบงานการทำงาน, รูปแบบการบริหาร และกลยุทธ์ขององค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$ , หมายความว่า ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 73.992, df = 5, Sig. = .000$ )



ตารางที่ 4.10 ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig F	Collinearity	
	Coefficient		Coefficient			Statistics	
	b	SE	$\beta$			Tolerance	VIF
Constant	.533	.207		2.579	.000		
กลยุทธ์ขององค์กร (X <sub>1</sub> )	.104	.051	.122	2.057	.042	.556	1.799
โครงสร้างองค์กร (X <sub>2</sub> )	.065	.054	.081	1.213	.227	.437	2.286
ระบบงานการทำงาน (X <sub>3</sub> )	.145	.046	.178	3.128	.002	.603	1.660
รูปแบบการบริหาร (X <sub>4</sub> )	.162	.048	.205	3.356	.001	.524	1.909
การมีส่วนร่วมของบุคลากร (X <sub>5</sub> )	.160	.040	.249	4.033	.000	.512	1.955
ทักษะของบุคลากร (X <sub>6</sub> )	.054	.040	.075	1.357	.177	.633	1.580
ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (X <sub>7</sub> )	.184	.048	.227	3.834	.000	.557	1.794
Adjusted R <sup>2</sup> = .723, F-Value = 73.992, Sig F=.000***							

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร (ตัวแปรอิสระ) ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบงานการทำงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านทักษะของบุคลากรและด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.05 โดยผลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด ( $\beta = .249$ ) รองลงมา คือ ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .227$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านทักษะของบุคลากร ( $\beta = .075$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = .723 อธิบายได้ว่า ปัจจัยภายในองค์กรทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 72.30 (Adjusted R<sup>2</sup> = .723) ส่วนอีกร้อยละ 27.70 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงเป็นสมการที่สามารถนำไปพยากรณ์ได้โดยนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

โดยสามารถสร้างสมการของความสัมพันธ์ ได้ดังนี้ สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .533 + (.104) \text{ กลยุทธ์ขององค์กร} + (.065) \text{ โครงสร้างองค์กร} + (.145) \text{ ระบบงานการทำงาน} + (.162) \text{ รูปแบบการบริหาร} + (.160) \text{ การมีส่วนร่วมของบุคลากร} + (.054) \text{ ทักษะของบุคลากร} + (.184) \text{ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร}$$

สมการของความสัมพันธ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = (.249) \text{ การมีส่วนร่วมของบุคลากร} + (.227) \text{ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร} + (.205) \text{ รูปแบบการบริหาร} + (.178) \text{ ระบบงานการทำงาน} + (.051) \text{ กลยุทธ์ขององค์กร}$$

ทั้งนี้ พบว่าตัวแปรอิสระ โครงสร้างองค์กร และทักษะของบุคลากรถูกตัดออก เนื่องจากผลการทดสอบไม่ sig คือ มีค่ามากกว่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และทักษะของบุคลากร ไม่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผลการศึกษาพบว่า ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะสำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยข้อเสนอแนะแบ่งเป็นรายด้าน ดังนี้

##### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

- บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเนื่องจากสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง จากกลุ่มผู้บริหารลงมาสู่การปฏิบัติ

### ด้านโครงสร้างองค์กร

- โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าในสาขาอาชีพ เนื่องจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับชำนาญการขึ้นไปมากกว่า นักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ และเจ้าพนักงาน

### ด้านรูปแบบการบริหาร

- ผู้บริหารงานในองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานโดยลดภารกิจ ปริมาณงาน ให้มีการจัดการปริมาณงานอย่างเหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ผู้บริหารควร สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

### ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

- บุคลากรทุกระดับควรได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพให้เกิดความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

## 2. คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ด้านการนำองค์กร

- ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและหน่วยงานอยู่เสมอ

### ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

- ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้สำนักงาน พัฒนาชุมชนอำเภอและเจ้าหน้าที่ทุกคน

### ด้านการจัดการกระบวนการ

- ควรบูรณาการร่วมภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชน และ องค์กรอื่น ๆ เพื่อการสอดคล้องกับแนวทางนโยบายของรัฐ

## ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยอยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยการใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พบว่า คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.244 อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

2. ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร (ตัวแปรอิสระ) ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบงานการทำงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านทักษะของบุคลากรและด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $<.05$  ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

การศึกษาปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร ตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent variable) แทนด้วย X อีกตัวแปรหนึ่งเรียกว่าตัวแปรตาม (Dependent variable) แทนด้วย Y เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ว่าถ้า ตัวแปรอิสระเปลี่ยนไปแล้วตัวแปรตามเปลี่ยนไปด้วยหรือไม่ ซึ่งสองตัวแปรนั้นจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ การวิเคราะห์การถดถอยสามารถเขียนรูปแบบความสัมพันธ์ของสองตัวแปรได้ในรูปของสมการการถดถอย ซึ่งสามารถพยากรณ์ค่าได้ในอนาคต หรือสามารถดูแนวโน้มของตัวแปรตามได้เมื่อเราทราบค่าตัวแปรอิสระ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549)

การวิเคราะห์การถดถอยเมื่อมีตัวแปรอิสระหนึ่งตัวแปรและตัวแปรตามหนึ่งตัวแปร แต่ถ้าหากตัวแปรตามหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปรจะเรียกว่าการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย เขียนความสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

$$Y_i = \beta_0 + \beta X_i + \varepsilon_i$$

เมื่อ  $\beta_0$  แทนระยะตัดแกน y (y - intercept)

$\beta$  แทนความชันของเส้นถดถอย (slope)

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta} X_i$$

หรือจะได้ว่า

$$\hat{Y}_i = b_0 + bX_i$$

ในการทดสอบสมมติฐาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) โดยการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  ก็ต่อเมื่อค่า Sig. ซึ่งน้อยกว่า 0.05

ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ดังนี้

1. ตัวแปรไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด

1.1 ตัวแปรอยู่ในระดับตัวแปรต่อเนื่อง คือ Interval scale และ Rating Scale

1.2 ได้ทำการวัดค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.906

2. ตัวแปรมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

พบว่า มีการกระจายตัวอยู่ในแนวเส้นตรง แสดงว่ามีการแจกแจงแบบปกติ

3. คุณสมบัติของความคลาดเคลื่อน

3.1 ค่าความแปรปรวนคงที่

พบว่า ความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนกระจายตัวอยู่รอบ ๆ ศูนย์ แสดงว่าความแปรปรวนมีค่าคงที่

3.2 ค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation) โดยพิจารณาจาก ค่าสถิติ Durbin - Watson ทดสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 1.839 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 ถึง 2.5 แสดงว่าไม่มีปัญหา ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation)

4. การทดสอบความสัมพันธ์ภายในกันเอง (Multicollinearity)

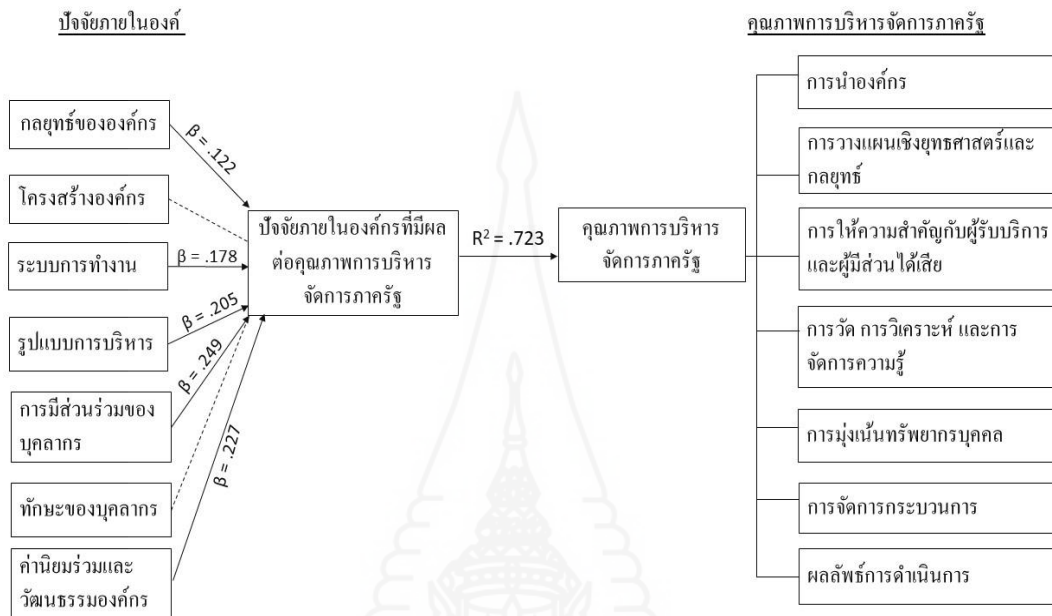
โดยพิจารณาจากค่า Tolerance จากการทดสอบ พบว่ามีค่า .556, .437, .603, .524, .512, .633 และ .557 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.100 และค่า VIF จากการทดสอบ พบว่ามีค่า 1.799, 2.286, 1.660, 1.909, 1.955, 1.580 และ 1.794 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าไม่มีปัญหาด้าน Multicollinearity

จากผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า อยู่ในเงื่อนไข ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงในการใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป และเพื่อให้เกิด ความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple regression analysis) ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กร มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

$H_0$ : ปัจจัยภายในองค์กร ไม่มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

H1: ปัจจัยภายในองค์กร มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



ภาพที่ 4.1 ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร มีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยจำนวน 143 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

#### 1. สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

##### 1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.54 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ร้อยละ 40.56 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 62.94 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 57.34 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 44.76 ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นบุคลากรหญิงในวัยทำงานมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีครอบครัวแล้ว และมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

## 1.2 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.244$ , S.D.=0.464) โดยเรียงตามลำดับ คุณภาพการบริหารจัดการ ได้ดังนี้

ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.318$ , S.D.=0.595) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ องค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดแสดงค่าเป้าหมายที่เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน รองลงมา องค์การมีการสื่อสารแผนกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาท แผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ตามลำดับ

ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.298$ , S.D.=0.566) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ องค์การมีการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนา องค์การ รองลงมา ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมา มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของของการปรับองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผลการดำเนินการ ตามลำดับ

ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.273$ , S.D.=0.521) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กร รองลงมา ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผย ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมา ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร พัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ ตามลำดับ

ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.238$ , S.D.=0.572) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร รองลงมา มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ ตามลำดับ



ด้านการจัดการกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.215$ , S.D. = 0.537) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ องค์กรมีการวางแผนกระบวนการในการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของภาครัฐ รองลงมา องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการและพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมา ผู้บริหารและผู้นปฏิบัติงานมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามลำดับ

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.214$ , S.D. = 0.619) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ มีการออกแบบงาน หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รองลงมา มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากรที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินงานที่ดี รองลงมา มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.150$ , S.D. = 0.700) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากคุณภาพการบริหารจัดการมากไปน้อย พบว่าด้านที่มีคุณภาพการบริหารจัดการสูงสุดคือ มีการเปิดให้ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน รองลงมา มีการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ตามลำดับ

**1.3 ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย** พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร (ตัวแปรอิสระ) ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบงานการทำงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านทักษะของบุคลากรและด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $< .05$  โดยผลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด ( $\beta = .249$ ) รองลงมา คือ ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .227$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านทักษะของบุคลากร ( $\beta = .075$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .723 อธิบายได้ว่าปัจจัยภายในองค์กรทำนายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน

กระทรวงมหาดไทย ได้ร้อยละ 72.30 (Adjusted R<sup>2</sup> = .723) ส่วนอีกร้อยละ 27.70 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ

**1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย สามารถสรุปได้ดังนี้**

#### **1.4.1 ปัจจัยภายในองค์กร**

- 1) บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเนื่องจากสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง จากกลุ่มผู้บริหารลงมาสู่การปฏิบัติ
- 2) โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าในสาขาอาชีพ เนื่องจากการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับชำนาญการขึ้นไปมากกว่านักวิชาการผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ และเจ้าพนักงาน
- 3) ผู้บริหารงานในองค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานโดยลดภารกิจ ปริมาณงาน ให้มีการจัดการปริมาณงานอย่างเหมาะสมกับจำนวนเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
- 4) บุคลากรทุกระดับควรได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพให้เกิดความชำนาญในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

#### **1.4.2 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

- 1) ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่างๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและหน่วยงานอยู่เสมอ
- 2) ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอและเจ้าหน้าที่ทุกคน
- 3) ควรบูรณาการร่วมภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ประชาชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อการสอดคล้องกับแนวทางนโยบายของรัฐ

## **2. การอภิปรายผล**

ผลการวิจัยผู้วิจัยอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.244, S.D. = 0.464) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าปัจจุบันสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การนำองค์การเป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและค่านิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์การ 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติมา สุทธิवासและราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความพร้อมของระบบงาน ( $\bar{X} = 3.91$ ) อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ความชัดเจนของโครงสร้างเท่ากับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.69$ ) ภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.66$ ) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 3.64$ ) และทักษะของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

2. จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร (ตัวแปรอิสระ) ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบงานการทำงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านทักษะของบุคลากรและด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $<.05$  โดยผลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลสูงที่สุด ( $\beta = .249$ ) รองลงมา คือ ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ( $\beta = .227$ ) และน้อยที่สุด คือ ด้านทักษะของบุคลากร ( $\beta = .075$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์  $= .723$  ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพย์วรรณ จูมแพง (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.05$  ( $P < .05$ ) กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมองค์กร (X1) กลยุทธ์องค์กร (X2) ระบบงาน (X3) ทักษะบุคลากร (X4) และโครงสร้างองค์กร (X5)

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาลงไป

1. ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เริ่มจากภาครัฐควรส่งเสริมให้มีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเด็นที่สำคัญดังนี้ ควรจะมีการศึกษาเปรียบเทียบส่วนราชการอื่นในกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีลักษณะภารกิจที่คล้ายคลึงกันหรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง หน่วยงานในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งต้องระมัดระวังในการศึกษา เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากประเด็นเปรียบเทียบเป็นเรื่องที่อ่อนไหว เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ควรมีการศึกษาต่อเนื่องเพื่อเปรียบเทียบมิติประสิทธิผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพราะส่วนราชการต่างๆ มักให้ความสำคัญต่อมิติประสิทธิผลก่อนข้างมากกว่ามิติอื่นๆ เหตุผลหนึ่งเพราะมิตินี้จะเกี่ยวข้องกับสัดส่วนการเบิกจ่ายงบประมาณด้วย เช่น มิติประสิทธิภาพ มิติคุณภาพบริการ มิติการพัฒนาองค์กร และมิติการเรียนรู้

และการเติบโตขององค์กร เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อเนื่อง โดยนำเรื่องของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แต่ละประเด็นเชิงลึกที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นตัวชี้วัดคู่กับมิติต่างๆ ตามคำรับรองรายมิติ ย่อมจะเกิดผลดีช่วยลดความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัดและความสิ้นเปลืองบุคลากรที่ต้องมาจัดเก็บข้อมูลตัวเลขผลลัพธ์ด้านต่างๆ รวมถึงภาระการจัดเอกสารด้วย

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการจากผลการดำเนินงานในส่วนราชการระดับกรมและจังหวัดที่ศึกษาประเด็นที่น่าสนใจ คือ จากแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในส่วนของการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง การปรับปรุงวิธีการบริหาร การปฏิรูปวิธีการงบประมาณ การปฏิรูประบบบุคคล ได้มีการพูดถึงไปแล้วแต่เรื่องที่มีการพูดถึงน้อยที่สุด คือ เรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่รัฐ ซึ่งที่จริงแล้ว วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหาร เพราะวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการทำงานที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถขับเคลื่อนไปได้ หลักการสำคัญในการปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้เป็นการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมี 4 ประการ คือ 1) การกำหนดมาตรฐานการให้บริการและความรับผิดชอบที่ชัดเจน 2) การถ่ายโอนอำนาจและการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างสุดที่สัมผัสผู้รับบริการ สามารถตัดสินใจได้และรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนเองได้ 3) หน่วยงานที่ให้บริการระดับล่างสุดและผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาคุณภาพของการให้บริการและผู้รับบริการแต่ละกลุ่มให้ยิ่งขึ้น และ 4) ผู้รับบริการมีทางเลือกที่จะใช้บริการได้หลายแบบหลายแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตน กล่าวคือ ในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นราชการยุคใหม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ (Paradigm Shift) วิธีการให้บริการต่อประชาชน และความรับผิดชอบต่อประชาชนที่ข้าราชการพึงมีต่อประชาชนและต่อหน่วยงานด้วยตนเอง ดังนั้นในการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2545 จึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักคิดผสมผสานกับ หลักการของแนวคิดตามระบอบประชาธิปไตยยุคใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะของระบบในเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่อิงหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย และแนวคิดดังกล่าวนี้ก็ได้นำไปสู่นวัตกรรมในเรื่องของพฤติกรรมใหม่ คือ เรื่องของวัฒนธรรมองค์การโดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบายได้กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีความครอบคลุมใน 5 เรื่อง ได้แก่ 1) ปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง 2) ปรับปรุงวิธีการบริหาร 3) ปฏิรูปวิธีการงบประมาณ 4) ปฏิรูประบบบุคคล และ 5) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ

3. ควรศึกษาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามหลักการบริหารการจัดการ McKinsey 7-S Framework โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยกาสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อยระดมความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมศึกษานโยบายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2553). “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...Id...> [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2563].
- กุลประภัสสร ราพิงจิตต์. (2561). *การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. (หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติพัทธ์ จิรวังศ์. (2561). “แนวทางการพัฒนาองค์กรตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับพื้นฐาน (FL) ฉบับที่ 2”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา [kitroj@yahoo.com](mailto:kitroj@yahoo.com). [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2563].
- นัทรชัย นาถ้ำพลอย. (2563). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. วารสารศิลปะศาสตร์ราชมงคล สุวรรณภูมิ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2* (พฤษภาคม-สิงหาคม 2563).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2556). *การบริหารองค์การภาครัฐ*. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ฐิติมา สุทธิवास และราเชนทร์ นพณัฐวงศกร. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม ปีที่ 7 ฉบับที่ 1* (มกราคม-มิถุนายน 2563).
- ดำรง วัฒนา. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพย์วรรณ จูมแพง. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข. คณะสาธารณสุขศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า. สำนักงานวิทยทรัพยากร กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์*.



- นลินีวรรณ ประพันธ์. (2561). ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. วิทยากรชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการของรัฐสภา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). โน้ตย่อการบริหาร. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ออเร็นจ์ กรุป ดีไซน์ด์.
- ประชา ดันเสณีย์. (2553). “7’ S Model 23 พ.ย. 2009 ... 7. ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร”. [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://www.drpracha.com/index.php?topic>. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2564]
- ปัทมาธิ์ พองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- เพชรรัตน์ เอี่ยมสะอาด. (2559). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครสวรรค์. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐแนวใหม่. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์. (มปป.). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- ศิริ ถิอาสนา. (2557). เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่: แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทมอนด์ อิน บิสซิเนสเวิลด์.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- สถาพร วิชัยรัมย์. (2558). สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์.
- สมภพ ระวังทุกข์. (2554). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกศินี.

- สนั่น เถาชาวี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร. *Industrial Technology Review*, (187), 145-151.
- สรวิชัย เปรมชื่น. (2559). คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย. *สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2559.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุกษา แก้วเกรียงไกร และคณะ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน. ส่วนวิเคราะห์นโยบาย กองแผนงาน กรมชลประทาน.
- สำนักงาน กพร. (2560). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- \_\_\_\_\_. (2558). เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้การพัฒนาาระบบราชการ ของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- \_\_\_\_\_. (2546). คู่มืออธิบายและแนวทางปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์. (2564). “สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.buriram.cdd.go.th/links](http://www.buriram.cdd.go.th/links). [เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2564].
- สัญญา เคนาภูมิ (2559). แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2560). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมคิด บางโม. (2538). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- อัญชลี ธรรมะวิฑูล. (2553). “แนวคิดเชิงระบบ (System Concept)”. [ออนไลน์] แหล่งที่มา <http://panchalee.wordpress.com/2009/04/28/system-concept/> [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2564].
- อนก เหล่าธรรมทัศน์ และวลัยพร รัตนเศรษฐ. (2557). รัฐประศาสนศาสตร์พลเมือง. กรุงเทพฯ: รัตนพงษ์ การพิมพ์.

- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2544). “6 ปัจจัยความสำเร็จสำหรับการจัดการคุณภาพโครงการ”. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา <http://www.oknation.net/blog/ProjectManagement/2012/05/16/entry-1>.  
[เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2563].
- อำนาจ วัดจินดา. (2553). “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมิน  
องค์กร”. [ออนไลน์] แหล่งที่มา [http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-  
ofExcellence](http://www.gracezone.org/index.../81--in-search-ofExcellence). [เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2563].
- Dale Ernest. (1968). *Management : Theory and Practice*. McGraw-Hill Book Company,  
New York.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper& Row, Publishers.
- Fayol, Henri. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Gulick, Luther, Lindon Urwick. (1937). *Paper on the Science of Administration*. Clifton:  
Augustus M. Kelley.
- Hood Christoph. (1991). *Governance and government in public administration*. *Journal of  
Public Administration and Policy Research*. 3, 5, p.123-128.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *Research Methodology and Measurement*. New York: McGraw Hill.
- Max Weber. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by  
A.M. Handerson and T. Parsons. New York: Free Press.
- Semprevivo, Phillip C. (1976). *System Analysis: Definition, Process, and Design*. Cheign  
Chicago : Science research Associates.
- Simon, H.A. (1965). “Administrative Behavior”. New York: McGraw-Hill.
- Smith, W.A. (1980). *System concept, total*. In *Encyclopedia of Professional Management*.  
New York: McGraw-Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. อาจารย์ ดร.ศุวิดา นวมเจริญ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. อาจารย์ ดร. กาญจนา บุญยัง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. นางสาวรัตน์ กลีบโกมุท ข้าราชการบำนาญ กรมการพัฒนาชุมชน





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์  
กรมการพัฒนารชุมชน กระทรวงมหาดไทย

#### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนารชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

โปรดตอบแบบสอบถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง โดยกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวอังครัตน์ เดชวัฒน์โยธิน  
ผู้วิจัย





### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดตอบแบบสอบถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงกับความเป็นจริง

#### 1. เพศ

- 1) ชาย                       2) หญิง

#### 2. อายุ

- 1) ไม่เกิน 30 ปี  
 2) 31 – 40 ปี  
 3) 41 – 50 ปี  
 4) 51 ปีขึ้นไป

#### 3. สถานภาพ

- 1) โสด  
 2) สมรส  
 3) หย่าร้าง/แยกกันอยู่  
 4) หม้าย

#### 4. ระดับการศึกษา

- 1) มัธยมปลาย/ปวช. และต่ำกว่า  
 2) ปวส./อนุปริญญา  
 3)ปริญญาตรี  
 4) ปริญญาโท หรือสูงกว่า

#### 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

- 1) น้อยกว่า 1 ปี  
 2) 1 – 5 ปี  
 3) 6 – 10 ปี  
 4) มากกว่า 10 ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดตอบแบบสอบถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อความละ 1 คำตอบ แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับคือ

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก

3 คะแนน หมายถึง ไม่แน่ใจหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย

1 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</b>						
1	วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์กร					
2	แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อกลุ่มเป้าหมายและเทคโนโลยีดิจิทัล					
3	แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
<b>2. โครงสร้างองค์กร (Structure)</b>						
4	องค์กรมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ					
5	การแบ่งสายงานการบังคับบัญชามุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
6	โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. ระบบงานการทำงาน (System)</b>						
7	องค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร					
8	ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมายและเทคโนโลยีดิจิทัล					
<b>4. รูปแบบการบริหาร (Style)</b>						
9	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการทำงาน กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
10	ผู้บริหารองค์กรมีการทบทวนการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง					
11	รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน					
<b>5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff)</b>						
12	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร					
13	บุคลากรได้รับการสนับสนุนการเจริญเติบโตก้าวหน้าพร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>6. ทักษะของบุคลากร (Skill)</b>						
14	บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ					
15	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
<b>7. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)</b>						
16	องค์กรมีแนวปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร					
17	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่วางไว้					
18	บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					



### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม : โปรดตอบแบบสอบถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓  
ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อความละ 1 คำตอบ แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับคือ

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมากที่สุด  
4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามมาก  
3 คะแนน หมายถึง ไม่แน่ใจหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามปานกลาง  
2 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อย  
1 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือมีความเป็นจริงตามข้อคำถามน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. การนำองค์กร</b>						
19	ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กร					
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
21	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ					
<b>2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์</b>						
22	องค์กรมีการสื่อสารแผนกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาท แผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร					
23	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดแสดงค่าเป้าหมายที่เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย</b>						
24	มีการเปิดให้ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน					
25	มีการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุง					
<b>4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>						
26	มีการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร					
27	มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้					
<b>5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>						
28	มีการออกแบบงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร					
29	มีการยกย่องชมเชยและบริหารผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากรที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินงานที่ดี					
30	มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
<b>6. การจัดการกระบวนการ</b>						
31	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศในการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
33	องค์กรมีการวางแผนกระบวนการในการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางนโยบายของภาครัฐ					
<b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>						
34	องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มนิยมของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร					
35	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
36	มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผลกันของของการปรับองค์กรในด้านต่าง ๆ กับผลการดำเนินการ					

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรค

เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

.....

.....

.....

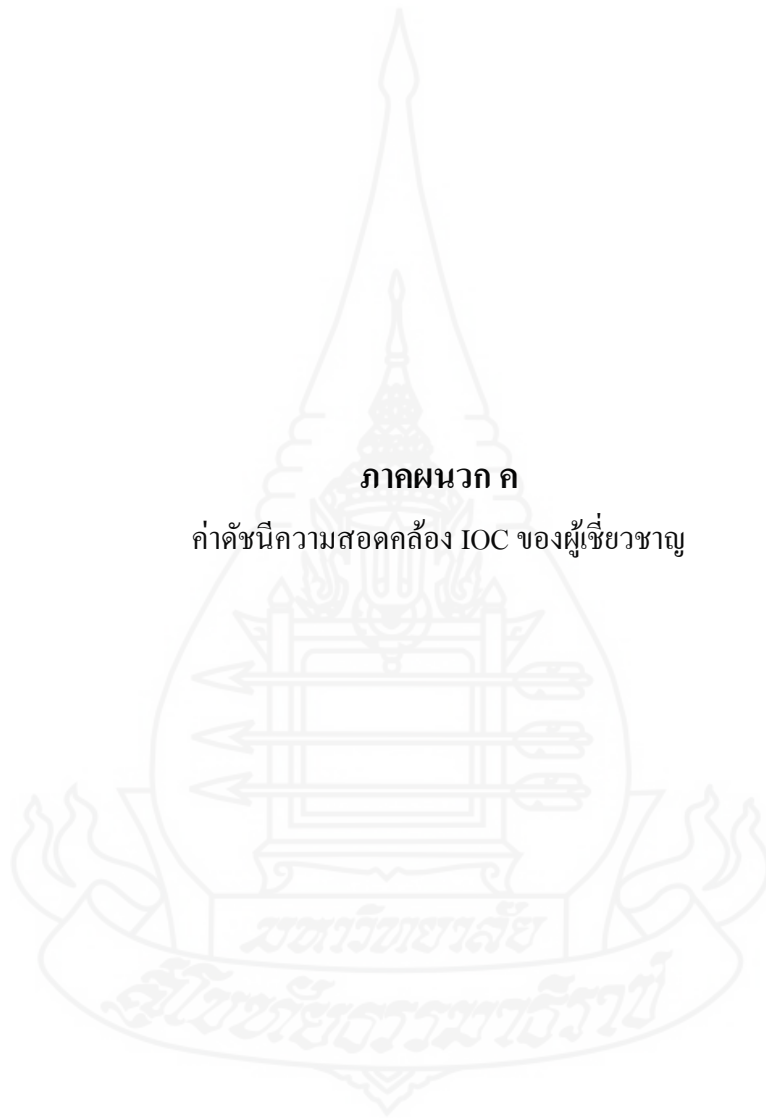
.....

.....

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ค

คำดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ





### ผลการวิเคราะห์แบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์

#### กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

#### คำชี้แจง

+1 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับความคิดเห็น

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับความคิดเห็น

-1 หมายถึง คำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและระดับความเห็น

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

#### เมื่อ

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ (1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความ

เที่ยงตรงสูงใช้ได้

เกณฑ์ (2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

ข้อที่	ข้อคำถามตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)							
1	แผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
2	แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
3	แผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)							
4	องค์กรมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างคล่องตัว เต็มศักยภาพ	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
5	การแบ่งสายงานการบังคับบัญชามุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำ และช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
6	มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
3. ระบบงานการทำงาน (System)							
7	องค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
8	ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
4. รูปแบบการบริหาร (Style)							
9	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการทำงาน กล้าคิดกล้าตัดสินใจในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
10	ผู้บริหารองค์กรมีการทบทวนการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
4. รูปแบบการบริหาร (Style)							
11	รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff)							
12	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
13	บุคลากรได้รับการสนับสนุนการเจริญเติบโต ก้าวหน้าพร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
14	บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
6. ทักษะของบุคลากร (Skill)							
15	บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
16	บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
17	บุคลากรได้รับสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
7. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)							
18	องค์กรมีแนวปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในองค์กร	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
19	บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่วางไว้	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
20	บุคลากรในองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
ข้อความตอนที่ 3							
1. การนำองค์กร							
21	ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กร	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	0	0.75	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
23	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์							
24	องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT	-1	0	1	0	0.00	ไม่ผ่าน
25	องค์กรมีวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน มีการระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
26	องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงาน	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
27	องค์กรมีการสื่อสารแผนกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้เข้าใจถึงบทบาท แผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย							
28	มีการเปิดให้ประเมินผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	0.75	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
29	มีการรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น และผลักดันให้เกิดการปรับปรุง	0	1	1	0	0.50	ผ่าน
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้							
30	มีการกำหนดตัวชี้วัดในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
31	มีการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาข้อมูลและสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	-1	1	1	0	0.25	ไม่ผ่าน
32	มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล							
33	มีการออกแบบงาน หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่ม และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1	1	1	1	1.00	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
34	มีการยกย่องชมเชยและบริหาร ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากร ที่มีความจงรักภักดี และมีผลการดำเนินงานที่ดี	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
35	มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ใน การปฏิบัติงาน	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
6. การจัดการกระบวนการ							
36	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัด กระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
37	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมี การศึกษาเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นที่เป็นเลิศในการ ทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
38	องค์กรมีการวางแผน กระบวนการในการบริหาร องค์กรให้สอดคล้องกับ แนวทางนโยบายของภาครัฐ	1	1	1	0	0.75	ผ่าน

ข้อที่	ข้อความตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ				$IOC = \frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน
		1	2	3	4		
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ							
39	องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงานและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร	1	1	1	0	0.75	ผ่าน
40	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน
41	มีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความ เป็นเหตุเป็นผลกันของของการปรับองค์กรในด้านต่าง ๆ กับ ผลการดำเนินการ	-1	1	1	1	0.50	ผ่าน





ภาคผนวก ง  
ค่าความตรงเนื้อหาของเครื่องมือ



แบบสอบถาม	ความเชื่อมั่น (Reliability) Cronbach's Alpha
<b>ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร</b>	
- กลยุทธ์ขององค์กร	0.758
- โครงสร้างองค์กร	0.754
- ระบบงานการทำงาน	0.865
- รูปแบบการบริหาร	0.750
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.779
- ทักษะของบุคลากร	0.756
- ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	0.703
<b>ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</b>	
- การนำองค์กร	0.717
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	0.783
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	0.801
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	0.855
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	0.793
- การจัดการกระบวนการ	0.722
- ผลลัพธ์การดำเนินการ	0.827
<b>ค่าความเชื่อมั่นรวม</b>	<b>0.906</b>

ที่มา : การประมวลผลการทดสอบแบบสอบถาม ด้วยโปรแกรมคำนวณสำเร็จรูป

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 36

Cronbach's Alpha 0.906

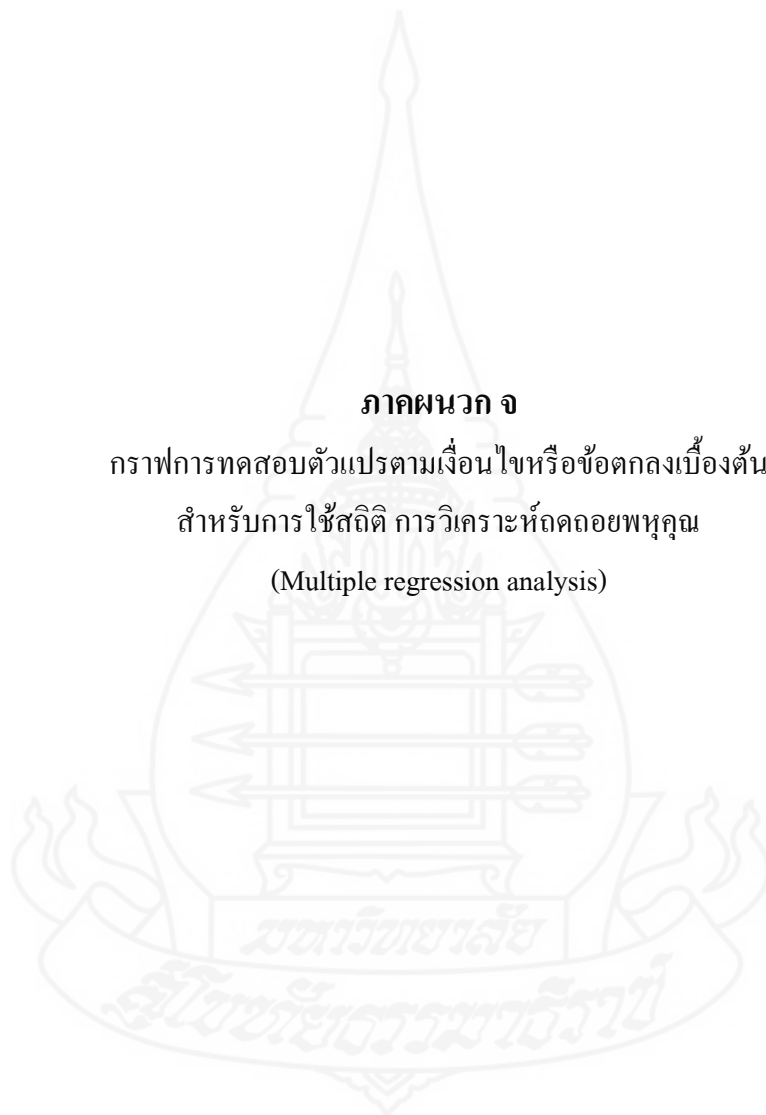
ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.906 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้  
เกณฑ์คุณภาพที่สามารถยอมรับได้ที่มีมากกว่า 0.70

**ภาคผนวก จ**

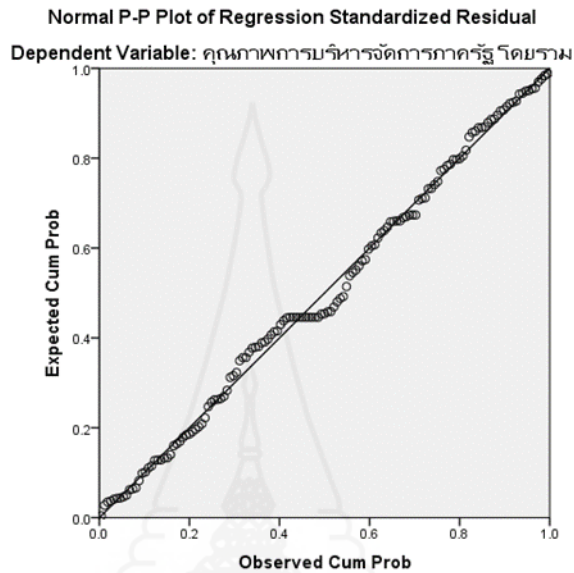
กราฟการทดสอบตัวแปรตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงเบื้องต้น

สำหรับการใช้สถิติ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

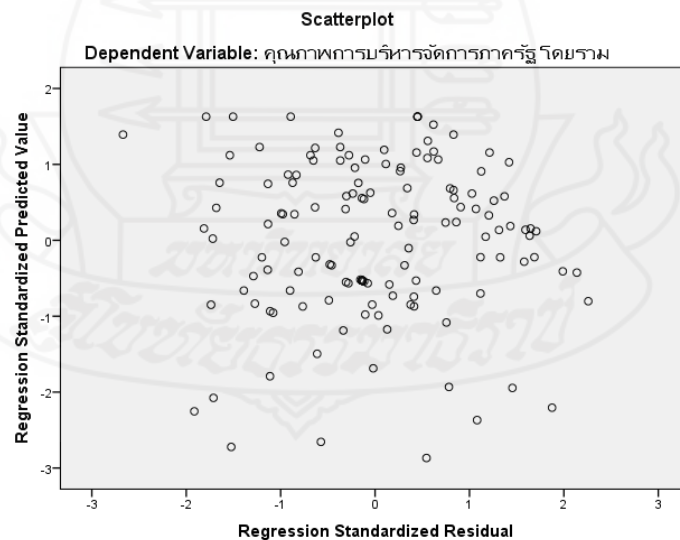
(Multiple regression analysis)



กราฟของปัจจัยอิทธิพลมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานพัฒนาชุมชน  
จังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



กราฟความแปรปรวนของปัจจัยอิทธิพลมีผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน  
พัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอังครัตน์ เดชวัฒน์ โยธิน
วัน เดือน ปีเกิด	18 กันยายน 2536
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีพยาบาลศาสตรบัณฑิต พยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม พ.ศ. 2559 ปริญญาตรีเกษตรศาสตรบัณฑิต การจัดการการเกษตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2560
สถานที่ทำงาน	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

