

การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

นายฉันทกร คงพันธุ์

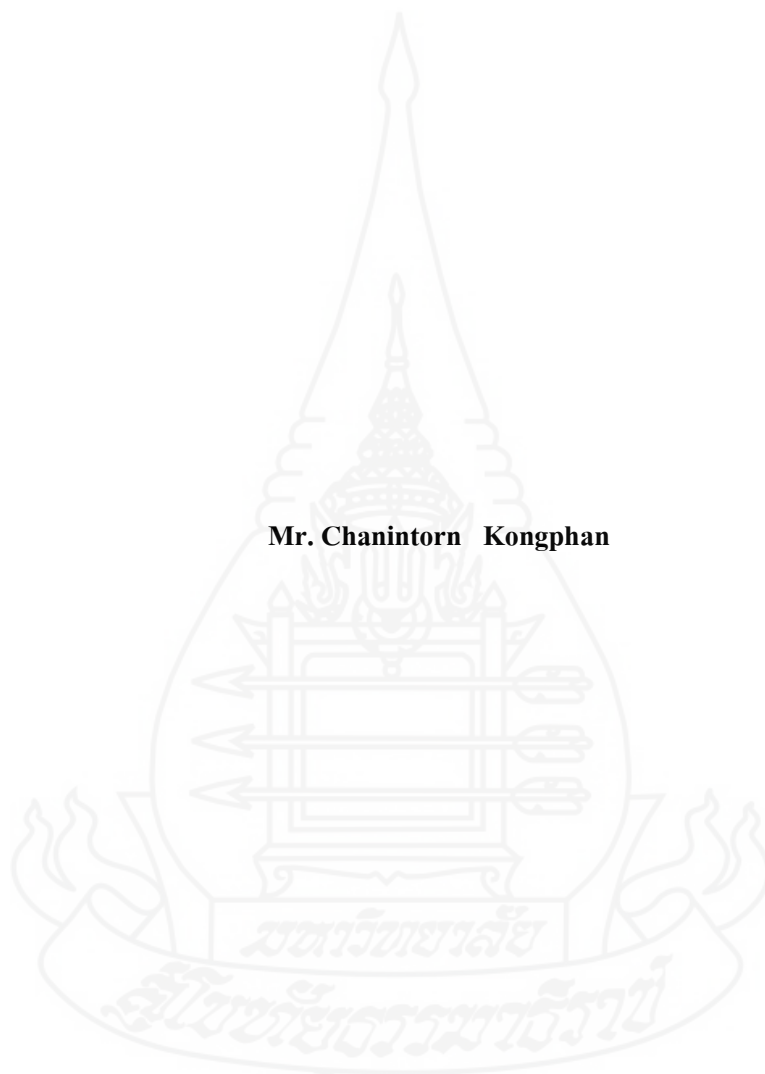


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

Integrated Strategic Management of the Department of Water Resources

Mr. Chanintorn Kongphan



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 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
ชื่อและนามสกุล นายชนินทร์ คงพันธุ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ




.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



.....(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
ผู้ศึกษา นายชนินทร คงพันธุ์ รหัสนักศึกษา 2623004120 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ (2) เปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ จำนวนทั้งสิ้น 2,057 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรทาร์ยามานเน่ ได้จำนวน 345 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเทียบสัดส่วนกลุ่ม เครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบมาตรฐาน โดยใช้สถิติค่าทีและค่าความแปรปรวน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า (1) กรมทรัพยากรน้ำมีระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำไม่แตกต่างกัน ยกเว้นประเภทบุคลากรหรือตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ มี 3 แนวทาง ดังนี้ 1) ควรจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องเพียงพอตามสายงาน พร้อมมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น 2) ควรเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานของส่วนกลางและส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และ 3) ควรมีความชัดเจนของภารกิจและกฎหมาย พร้อมรองรับในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ การบูรณาการ กรมทรัพยากรน้ำ

Independent Study title: Integrated Strategic Management of the Department of Water Resources

Author: Mr. Chanintorn Kongphan; **ID:** 2623004120

Degree: Master of Public Administration ;

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

Academic year: 2020

Abstract

The objectives of this study were : (1) to study the integrated strategic management level of the Department of Water Resources; (2) to compare the integrated strategic management of the Department of Water Resources classified by personal factors, and (3) to study the integrated strategic management development guidelines of the Department of Water Resources.

This study was a quantitative research. The population was 2,057 government officials of the Department of Water Resources, The sample size was calculated according to Taro Yamane formula and obtained 345samples with proportional stratified random sampling. The research tool was a questionnaire. The statistics used for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and T-test and one-way ANOVA.

The results of this study showed that (1) the Department of Water Resources has a integrated level of strategic management on a high level, and considering the aspects of situational analysis, strategic planning, preparation of annual government action plan and strategic plan assessment found at high level. (2) Personal factors consisted of gender, age, salary, education level, operational experience or operational duration that were different affecting to opinions on the integrated strategic management of the Department of Water Resources were not different. Exceptionally for different personnel types or positions affected to differed opinions on the integrated strategic management of the Department of Water Resources that had statistically significant at 0.05 Finally, the integrated strategic management development guidelines of the Department of Water Resources consisted of : 1) personnel should be allocated appropriately, consistently, adequately according to the line of work, with knowledge transfer from generation to generation, 2) should clearly link the integration of central and central functions operating in the region and other relevant agencies, and 3) should be clear of the mission and law, ready to support the operation, etc.

Keywords: Department of Water Resources, Integration, Strategy Management

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จาก อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระ มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รวมทั้งท่านอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ นางสาวฉัฐสุรีย์ หาญวงศ์ นายเทียน พิบูลย์สวัสดิ์ และ นายบุญฤทธิ นันทขว้าง ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือทำการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการตรวจสอบ แก้ไขเป็นอย่างดี และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาและบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็น ประโยชน์แก่การศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเพื่อนนักศึกษาทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจสำคัญ ในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตลอดจน ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกรมทรัพยากรน้ำทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และท้ายสุดขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว ที่เป็นแรงใจ สำคัญยิ่งในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

ชนินทร คงพันธุ์

พฤศจิกายน 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย	5
กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย	6
สมมุติฐานในการศึกษาวิจัย	6
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์	11
ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์	22
ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การดำเนินงาน	29
ตอนที่ 4 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ	39
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ.....	68
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	79
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ.....	85
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	88
การอภิปรายผลการศึกษา.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	101
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	110
ก แบบสอบถาม.....	111
ข ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม).....	123
ประวัติผู้ศึกษา.....	127

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ตารางแสดงอัตราค่าจ้างบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ..... 41
ตารางที่ 2.2	แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการราชการกรมทรัพยากรน้ำ (พ.ศ. 2563 – 2565)..... 51
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด..... 57
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์การให้คะแนน..... 61
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ..... 63
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ..... 64
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน/ค่าตอบแทน..... 64
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา..... 65
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน... 66
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทบุคลากร..... 67
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของการบริหารยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ในภาพรวม..... 68
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์..... 69
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์..... 74
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี..... 77
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์..... 78
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่าง ของความคิดเห็นในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ..... 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ.....	80
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระดับเงินเดือน ค่าตอบแทน.....	80
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	81
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	82
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวม การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามประเภทบุคลากร (ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน).....	83
ตารางที่ 4.18 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	84
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด.....	85
ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ เพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ.....	85

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....	20
ภาพที่ 2.2 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์.....	23
ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์.....	24
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์.....	30
ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	36
ภาพที่ 2.6 ภาพแสดงโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำ.....	40
ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงอัตรากำลังบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ.....	41



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การนำแนวคิดของการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศหรือ Best Practices มาใช้ กล่าวได้ว่า มิได้จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะในภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น ในส่วนของการบริหารภาครัฐก็เช่นกัน กล่าวได้ว่า เริ่มได้รับอิทธิพลทางความคิดของเดวิด ออสบอร์นและเท็ด เกรบเบอร์ (David Osborn and Ted Grabber) ได้นำเสนอ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management: NPM ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Reinventing Government ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 โดยได้เสนอแนวคิดของ Reinventing Government โดยแนวคิดนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิด NPM มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งภาครัฐของไทยก็ได้มีความพยายามที่จะปฏิรูประบบราชการและมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรและประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานภายใต้การดำเนินการของภาครัฐและกำหนดให้มีการวางแผนการดำเนินการ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยงานรวมถึงมีการนำหลักการบริหารยุทธศาสตร์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาปรับใช้เพื่อประกอบการวางแผนการดำเนินงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (ธงชัย คล้ายแสง, 2562)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2562 มาตรา 16 และ มาตรา 4 ตามลำดับ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อ รัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมทรัพยากรน้ำ ระยะ 5 ปี (วาระแรก 3 ปี พ.ศ. 2563 - 2565)

ซึ่งกรมทรัพยากรน้ำ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของกรมทรัพยากรน้ำ ระยะ 5 ปี (วาระแรก 3 ปี พ.ศ. 2563 - 2565) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการจัดทำคำของบประมาณ รายจ่ายประจำปี รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การดำเนินงานในภาพรวมของกรมทรัพยากรน้ำ อันจะนำมาซึ่งการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ในปัจจุบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า ทันสมัย เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ทบพวนยุทธศาสตร์ การบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานพร้อมปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการและให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ซึ่งในการบริหารงานภาครัฐหรือในระบบราชการก็ได้มีการพัฒนาโดยมีการนำเอาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมาใช้ หรือนำมาเป็นเครื่องมือ เพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกที่มีภารกิจซ้ำซ้อน หรือมีความเชื่อมโยงการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและตอบโจทย์ให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของไทย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ราชการบริหาร ส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งรัฐบาลปัจจุบันได้กำหนด นโยบายปฏิรูประบบราชการ โดยนำแนวคิดการบริหารงานแบบบูรณาการมาใช้กับราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อต้องการให้ระบบราชการมีศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางและประเด็นทางเลือกที่ชัดเจนที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (excellence) การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จนั้นจะต้องพัฒนา หลาย ๆ ด้านให้มีความสมดุลและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป คือ การเปลี่ยนแปลง ทางด้านประชากร การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพของงาน (task Environment) ที่มีผลต่อการบริหารองค์กร เพราะฉะนั้น การบริหารองค์กรให้ประสบ

ความสำเร็จจะต้องอาศัยการบริหารยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันจำเป็นต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบและ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

กรมทรัพยากรน้ำ ได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ภายในองค์การในการ บริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และเป็น การสร้างมาตรฐานให้ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบงานในเชิงบูรณาการให้มีความทันสมัย เป็นองค์การที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กรมทรัพยากรน้ำจึงต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ อย่างถูกต้องและถูกวิธีเพื่อจะได้รับทราบปัญหา และรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาองค์การได้อย่างเต็มรูปแบบและมีสมรรถนะสูง

โดยปกติแล้วองค์การทุกองค์การจะประกอบด้วยผู้นำองค์การ บทบาทภารกิจ และมีกิจกรรมสนับสนุน การดำเนินงานขององค์การ องค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีการ กำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้ เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่องค์การกำหนดไว้ แต่จะเห็นว่าในแต่ละองค์การแม้จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันในการ บริหารจัดการก็ตาม แต่ก็พบว่ายังมีความแตกต่างในการบริหารจัดการองค์การในหลายๆ มิติ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการวางแผนเป็นหลัก โดยที่ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณา การมีความจำเป็นเนื่องจาก

1. องค์การต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อที่จะได้ประสานกิจกรรม ภายในองค์การได้อย่างมีความกลมกลืนและเป็นเอกภาพ
2. องค์การต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อที่จะได้กำหนดทิศทางของ การพัฒนาองค์การในอนาคต
3. องค์การต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อการตัดสินใจที่มีเหตุผลและ เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ
4. องค์การต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ

ในสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปมีองค์ประกอบหลายอย่างเข้ามาเป็นตัวบังคับให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ทำให้การทำงานไม่สามารถทำเช่นปกติได้การทำงานให้สำเร็จ ไม่สามารถทำเพียง หน่วยงานเดียวได้ต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอีกหลายหน่วยงานทั้งในระดับ

ภายในส่วนราชการเดียวกัน ระดับกรม และระดับกระทรวง เป็นต้น และปัจจุบันปัญหาบ้านเมืองที่เกิดขึ้นมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้ความรู้และทักษะจากหลายสาขาวิชาร่วมกันทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาโดยส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งได้ รวมทั้งการบริหารตามภารกิจ ฟังก์ชันไม่สามารถแก้ปัญหาบางอย่างได้เพราะการจัดแบ่ง โครงสร้างขององค์การภาครัฐในปัจจุบันแต่ละองค์การจะมีพันธกิจหรือ Mission ขององค์การอยู่ ซึ่งจะทำให้แต่ละองค์การมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ข้อดีของการจัดแบ่ง โครงสร้างในลักษณะนี้ทำให้มีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขององค์การ ข้อเสียที่เกิดขึ้นคือการไม่ประสานกันในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีอีกรูปแบบหนึ่งของการทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั่นคือการบูรณาการในการทำงานการบูรณาการการทำงาน จะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานของแต่ละหน่วยงานได้เป็นการขจัดความซ้ำซ้อนของงานที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรน้ำ ยังต้องมีกระบวนการดำเนินการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขึ้นในระหว่างช่วงระยะเวลาดำเนินการตามแผน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐบาล และเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศของประเทศอย่างแท้จริง

ซึ่งจากปัญหาด้านการพัฒนาระบบงานราชการภาครัฐที่ผ่านมา องค์การในระบบราชการยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การบูรณาการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติต่างๆ เข้าสู่กระบวนการวางแผน ทั้งระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับชุมชนท้องถิ่น และสาขาการผลิตต่างๆ ปัญหาด้านพัฒนาองค์ความรู้ สนับสนุนการประเมินและจัดทำแผนที่ความเสี่ยงจากภัยพิบัติในพื้นที่และภาคการผลิตที่มีลำดับความสำคัญสูง ปัญหาด้านการพัฒนากระบวนการจัดการภัยพิบัติในภาวะฉุกเฉิน ปัญหาการพัฒนากระบวนการเตือนภัยให้มีความแม่นยำ น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมกลไกการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ พัฒนา ระบบฐานข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ให้เกิดการพัฒนากลไกบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วน เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการภัยพิบัติในภาวะฉุกเฉิน ในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ดังกล่าวจึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพและภาวะผู้นำที่ดี การให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน มีการกระจายอำนาจภายในองค์การ มีการกลไกการวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ พื้นที่รับผิดชอบตามกฎหมาย ความพร้อม

ทั้งจำนวน ทักษะของบุคลากรและการถ่ายทอดองค์ความรู้จากฐานผู้รู้เป็นระบบ รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดจนรวมไปถึงมีการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของการบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ และการประสาน เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงนับได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญที่จะส่งผลต่อการปรับตัวของ องค์กรในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศต่อไป

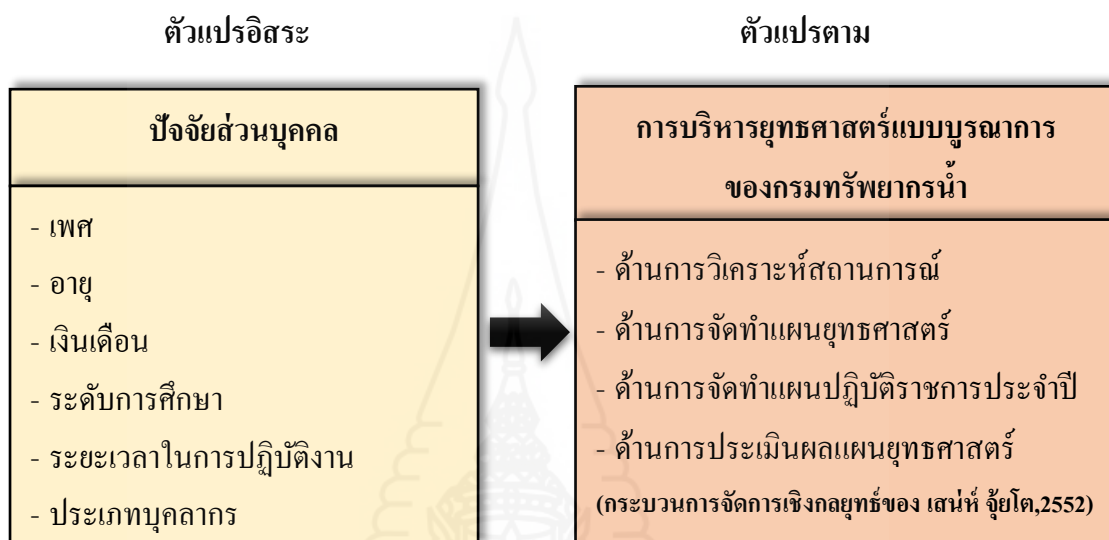
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและ แผน ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ที่มาพร้อมกับแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนว ใหม่ (New Public Management) ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะวิเคราะห์กระบวนการบริหาร ยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ระบบราชการ ซึ่งจะทำให้กรมทรัพยากรน้ำสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็น ข้อมูลให้กับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปตัดสินใจการกำหนดนโยบายการวางแผน และ การบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจและอำนาจ หน้าที่ และช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากร น้ำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการ ดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของ กรมทรัพยากรน้ำ

3. กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

4. สมมุติฐานในการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการตั้งสมมุติฐานไว้ ดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของ กรมทรัพยากรน้ำ

4.1.1 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

4.1.2 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

4.1.3 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีเงินเดือนและค่าตอบแทนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

4.1.4 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

4.1.5 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หรือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบ บูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

4.1.6 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีตำแหน่งงาน, ประเภทบุคลากร (ตำแหน่ง/ ประเภทสายงาน) ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษานี้ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา และขอบเขตด้านเวลา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งสำรวจการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์แบบ บูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำโดยการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- เงินเดือน
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- ประเภทบุคลากร(ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน)

สำหรับ กระบวนการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากร น้ำ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์
2. ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
4. ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์

5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งประกอบไปด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- (1) อายุ
- (2) เงินเดือน/ค่าตอบแทน
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
- (5) ประเภทบุคลากร (ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน)

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤษภาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2564

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อให้สามารถสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกัน โดยผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

6.1 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในกรมทรัพยากรน้ำส่วนกลาง และส่วนกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค

6.2 กรมทรัพยากรน้ำ หมายถึง หน่วยงานภาครัฐสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจ เสนอแนะในการจัดทำนโยบายและแผน บริหารจัดการ พัฒนา อนุรักษ์ฟื้นฟู พัฒนาวิชาการ กำหนดมาตรฐาน ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านทรัพยากรน้ำ รวมทั้งควบคุมดูแล กำกับ ประสานติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ ทั้งระดับภาพรวมและระดับลุ่มน้ำ เพื่อการจัดการทรัพยากรน้ำที่เป็นเอกภาพและยั่งยืน

6.3 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ หมายถึง การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทรัพยากรนี้อย่างกว้างขวาง และเกิดประโยชน์สูงสุดตามยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ฯ ของประปรีอิสระ และตัวแปรตาม มีดังนี้

6.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

- 1) เพศ หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศชายและเพศหญิง
- 2) อายุ หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดจนถึงปีปัจจุบันของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ ที่ตอบแบบสอบถามโดยนับอายุเต็มปีบริบูรณ์
- 3) ระดับเงินเดือน หมายถึง ระดับของเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4) ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับตามระบบการศึกษา ปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และปริญญาเอก
- 5) อายุงานหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่ที่บุคลากรเข้ารับราชการในกรมทรัพยากรน้ำ จนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม
- 6) ประเภทบุคลากรหรือตำแหน่งงาน หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในกรมทรัพยากรน้ำ

6.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ผู้บริหารกรมทรัพยากรน้ำ มีการประเมินเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านที่เกี่ยวข้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีความต้องการของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสียภายในกรมทรัพยากรน้ำ
- 2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ผู้บริหารกรมทรัพยากรน้ำ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ เช่น มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดกำหนดพันธกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อกฎหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จากการนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

3) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง กรมทรัพยากรน้ำ การจัดทำแผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการพร้อมจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ แผนงบประมาณประจำปี และมีการปรับปรุงโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำ วัฒนธรรมการทำงานของกรมทรัพยากรน้ำ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สามารถดำเนินยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ในแผนกลยุทธ์

4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กรมทรัพยากรน้ำ มีกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อการประเมินแผนยุทธศาสตร์พร้อมนำข้อมูลไปปรับปรุง ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และประเมินแผนยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง

6.4 ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงความรู้สึก เจตคติ ความเชื่อ และค่านิยมบางอย่างของ บุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยความรู้หรือประสบการณ์และสภาพแวดล้อม การแสดงระดับความคิดเห็นนั้นอาจแสดงได้ด้วยคำพูด หรือการเขียนก็ได้ ซึ่งอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้และความคิดเห็นของคนนั้นมีหลายระดับขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

7.1 ทำให้ทราบระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

7.2 เพื่อเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

7.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถนำมาประกอบการศึกษาการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการการบริหารยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน

ตอนที่ 4 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 8 หัวข้อ ได้แก่

- 1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์
- 1.2 ความหมายของทฤษฎีการบูรณาการ
- 1.3 ประโยชน์ของการบูรณาการ
- 1.4 องค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
- 1.5 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์
- 1.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการประสบผลสำเร็จ
- 1.7 เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์
- 1.8 เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ทั้งใน ภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบางท่านอาจใช้คำว่าจัดการเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

จอห์นสันและคณะ (Johnson et al., 1989, p. 10 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช์ 2550, น. 14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องยุทธศาสตร์ และการวางแผนว่าทำอะไร ยุทธศาสตร์ที่องค์การกำหนดขึ้นมาจะเกิดผลได้จริง ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารหรือนักยุทธศาสตร์ใช้เพื่อเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) การเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเส้นทางดังกล่าว และ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวางแผนว่าจะนำ ยุทธศาสตร์ที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปดำเนินการอย่างไรให้เกิดผล การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดและดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยมีการตัดสินใจ และดำเนินการเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 188) ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ทวิวรรณ อินดา (2552) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์การที่ประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

พนิดา คล้อสวัสดิ์ (2551) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2550, น. 114) ได้ให้นิยามของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมายขององค์การ การนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ อย่างลุ่มลึก และแบบคายเป็นเพื่อกำหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบ สู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, น. 8) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การ โดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้นๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

แฮริสันและเซนต์จอห์น (Harrison and St. John, 2002, p. 4 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช 2550, น. 14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการซึ่งองค์การวิเคราะห์และเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ สร้างยุทธศาสตร์ ที่มุ่งช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลที่สำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความหมายของทฤษฎีการบูรณาการ

วุฒิชัย นาควานิช (2560) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบูรณาการ ไว้ว่า หมายถึงการทำให้หน่วยย่อยที่มีความสัมพันธ์อาศัยซึ่งกันและกัน เข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว การบูรณาการจะนำหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่ง มารวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยงานย่อย อื่นอยู่แล้วก็ได้ หรืออาจจะนำหน่วยงานย่อยที่ต่างแยกกัน มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ ข้อสำคัญจะต้องมีหลัก 3 เรื่อง ในการบูรณาการ ดังนี้

1. มีหน่วยงานองค์ประกอบ ขึ้นส่วน อวัยวะ หรือขั้นที่จะนำมาประมวลเข้าด้วยกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะนำมาประมวลเข้าด้วยกัน คือสิ่งย่อย ส่วนย่อย
2. หน่วยย่อยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน อาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะรวมไปถึง ลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย และ
3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันจะเกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืนพอดี หรือสมดุลจะทำให้องค์รวมมีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนินงานไปด้วยดีอันเป็นภาวะของการบูรณาการ

Gusztav Names (2005) (อ้างถึงใน วุฒิชัย นาควานิช, 2560) ได้ใช้แนวคิดของการบูรณาการ เพื่อเสนอทางออกของระบบการบริหารจัดการของรัฐที่เป็น Top-Down มาเป็น Bottom-up สามารถกระทำได้ทั้งการบูรณาการโดยนำสิ่งที่มีอยู่จริงมาบูรณาการ (Factual intergration) หรือการบูรณาการความคิด (Conception intergration) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ถอดกรอบ เพื่อที่จะให้หลุดพ้นจากกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้ ทางประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ขยายกรอบ โดยอาศัยฐานแนวคิดในเรื่อง องค์รวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัย การมองประสานข้ามตรงข้าม และมองแบบทุกฝ่ายชนะ

ขั้นตอนที่ 3 กุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นกลับมาบูรณาการอีกครั้ง

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ รวมถึงการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการ มีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารประเมินเห็นว่า การทำแผนกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงต้องนำเรื่องการบูรณาการทำงาน มาเป็นหลักในการบริหารจัดการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการแผนงาน/โครงการ งบประมาณในการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ตลอดจนบุคลากรที่จะต้องช่วยเหลือกันในการทำงาน แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากภาคประชาชน เพื่อให้มีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกพื้นที่ ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการดำเนินงานตามภารกิจบุคลากรของหน่วยงาน จึงต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ โดยการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายการทำงานกับฝ่ายต่างๆ ในพื้นที่ อาทิ หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม และแกนนำอาสาสมัคร ตลอดจนเครือข่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นการบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ มีการขับเคลื่อนงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ โดยมี สำนักฯ กลุ่มงานแรงงานจังหวัด เป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักรับผิดชอบการขับเคลื่อนงานด้านแรงงานในภาพรวมของจังหวัดทั้งระบบ

1.3 ประโยชน์ของการบูรณาการ

แนวความคิดการบูรณาการถูกนำมาใช้ในการบริหารราชการของรัฐบาลด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศ การบริหารราชการระดับจังหวัดที่ปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบ แยกส่วนมาเป็นการบริหารงานแบบบูรณาการ(CEO) การที่หน่วยงานนำหลักการบูรณาการมาใช้ในการ ดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการรวมงานที่ใกล้เคียงกันให้ เป็นสิ่งเดียวกัน เกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ โดยพิจารณาคุณภาพรวมทั้งหมด และมองปัญหาได้ถูกจุดโดยใช้ ความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่างๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง และครบถ้วน
2. สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลด ความซ้ำซ้อนในการทำงาน การสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ทำให้มีทรัพยากรเหลือใช้ทำอย่างอื่นได้
3. พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปรับตัวอย่าง ต่อเนื่อง และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ
4. ลดความสูญเปล่าของเวลา และความซ้ำซ้อน ในการบริหารช่วยให้การแก้ปัญหา ในงานได้อย่างเบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ให้มีมุมมองอย่างครบถ้วนและลึกซึ้งยิ่งขึ้น
5. ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจกำกับติดตาม และตรวจสอบประเมินผลที่ต้องดำเนินการ ตรวจสอบติดตามและประเมินผลแต่ละกิจกรรม หากมีการบูรณาการกิจกรรมหรืองานโครงการทำให้ การดำเนินการติดตาม ซึ่งการตรวจประเมินผลเพียงครั้งเดียวสามารถตอบได้หลายเป้าหมาย
6. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใน องค์กร
7. เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ บุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการ จะช่วยให้ ลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ มีความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนได้ อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่โดยดูภาพรวม ทั้งหมด ก่อนตัดสินใจ และมุมมองปัญหาได้ถูกจุด รู้จุดเชื่อมโยงและผลกระทบ
8. การบูรณาการเป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความฉลาดหลักแหลม ในการปรับตัวเอง อย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ มีสติปัญญาและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ให้เข้าด้วยกัน อย่างสมบูรณ์แบบ
9. ช่วยขจัดความขัดแย้ง เนื่องจากการบูรณาการทำให้เกิดความเชื่อมโยงแนวคิด ต่างๆ เข้ากัน ได้อย่างสมบูรณ์แบบ
10. รู้จุดเชื่อมโยงของงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ อย่างชัดเจน เบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงงานต่างๆ อย่างลงตัว

1.4 องค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง แนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, p. 2-4) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศ มี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management : RBM) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance Scorecard : BSC) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management : KM)

จากองค์ประกอบของแนวคิดกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ได้นำมาศึกษานี้ มีนักวิชาการมักจะกล่าวถึงแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศ ไว้ว่ามี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหาร หน่วยงานแบบสมดุล และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ และการ บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (structure) หรือโครงสร้างขององค์การ 3) กระบวนการ (process) หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น

1.5 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, น.55-57) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้

1. เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยปกติ การบริหารยุทธศาสตร์นำมาปรับใช้ได้ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในที่นี้ขอเน้นเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น
2. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับหน่วยงานของภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับชั้น หรือเกือบทุกระดับ
3. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพ
4. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ทั้งด้านศาสตร์ (การใช้วิชาความรู้) และด้านศิลป์(การใช้ฝีมือ) อย่างสุขุมลุ่มลึก หรือแยบคายกว่าปกติ

5. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง แนวทางการวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน

6. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน เพื่อส่งผลให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษ และไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ

7. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับใช้ในการต่อสู้หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่างๆ ได้

8. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน โดยใช้อุบายหรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือทำให้ได้เปรียบคู่ต่อสู้ ศัตรูหรือคู่แข่ง ไม่ว่าจะในด้านธุรกิจ การค้า การเมือง หรือด้านการทหาร เป็นต้น

10. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยให้หน่วยงานมีการกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานได้รู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางไหน จึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ประชาชน

11. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันไปในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และได้ใช้วิธีการอย่างเป็นระบบ

12. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับชั้น และบุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วม และมีความผูกพันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกัน ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2552, น. 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร เกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อไปในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร อย่างเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานอย่างบูรณาการ และเป็นเอกภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจอันดีในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจน อิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมของความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กร คือ ส่งผลให้การบริหารหรือการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามกรอบ อย่างมีทิศทาง โดยการวางแผน มีกระบวนการในการดำเนินงาน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วม และมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน สร้างความเชื่อมโยงสอดคล้องในการปฏิบัติอย่างบูรณาการ รวมถึงช่วยให้การบริหารหรือการดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และเกิดประสิทธิผล(Effectiveness) ตลอดจน ส่งผลให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

1.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ 10 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554, น. 67) ได้แก่

1. การมีภาวะผู้นำ
2. การมีบุคลากรที่เหมาะสม
3. การจงใจที่เหมาะสม
4. การมีกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม
5. การมีวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เหมาะสม
6. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ

7. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
8. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์
9. การที่ทั้งหน่วยงานต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
10. การที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ

1.7 เจื่อนใจที่ทำให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์

เจื่อนใจในการทำให้องค์การสามารถผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หากองค์การใดจะนำมาบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผล องค์การนั้นต้องพัฒนา หรือ ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเจื่อนใจบางอย่างดังนี้ (ปรัชญา เวสารัชช 2550, น. 23-24)

1. ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เข้าใจ สนับสนุน และมุ่งมั่นผูกพันดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารระดับสูง ต้องสนใจ มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะมีส่วนในการริเริ่ม สนับสนุน และต้องผลักดันการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารต้องมีใจเปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ พร้อมยอมรับความผิดพลาด และยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพร้อมที่จะรับฟัง พร้อมทั้งทำความเข้าใจ พร้อมทั้งจะยอมรับแนวคิดและพร้อมดำเนินการ ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดความล้มเหลวได้

3. องค์การต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็น องค์การต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทรัพยากรคน อย่างน้อยองค์การต้องมีคนที่พร้อมจะผลักดันความคิด ความต้องการ และระบบบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้ นอกจากนี้ องค์การต้องมีความพร้อมในการจัดสรรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนด้วย

4. ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดการต่อต้านและแสวงหาการสนับสนุน ผู้บริหารต้องใส่ใจใช้ความพยายามสื่อสารกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เพื่อลดการต่อต้านและเกิดการสนับสนุน จนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

5. ต้องสร้างกระบวนการที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นได้ ไม่ตึงตัว เนื่องจากการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงซึ่งยังขาดความแน่นอนบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นจำเป็นต้องมีลักษณะที่คล่องตัว ปรับตัวรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

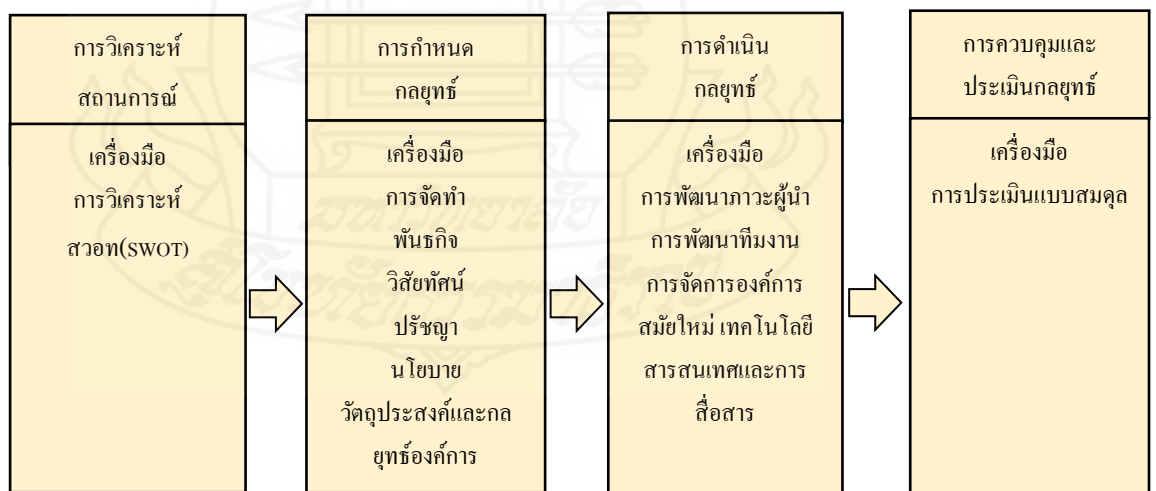
6. ต้องวางระบบแรงจูงใจ ที่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะดำเนินไปได้ด้วยดี หากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและทุกคนในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ได้ผู้เกี่ยวข้อง ได้รู้สึกร่วมสนับสนุนผู้บริหารจะก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการต่อต้าน หรือไม่ให้ความร่วมมือ

7. ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานและการร่วมคิด ร่วมทำ ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ สามารถช่วยบูรณาการความคิดปรับปรุง พัฒนา หรือริเริ่มดำเนินการด้วยตนเอง ภายในกรอบของแผนยุทธศาสตร์ เพราะความคิดสร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เกิดผลได้ตามเป้าหมาย ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานย่อย สามารถปรับตัวรับมือกับสภาวะการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทันการณ์

1.8 เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน บูรณาการเป็น สายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอท SWOT
2. การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดการใหม่ๆ การทำงานเป็นทีม การสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ทันสมัย และ
4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การ ควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard (เสนห์ จุ้ยโต 2552, น. 106-108)



ที่มา : เสนห์ จุ้ยโต, (2552, น. 106)

ภาพที่ 2.1 เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

จากภาพอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องดำเนินการคิดวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ต่อไป

2. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินไว้ก่อนแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์

3. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาทีมงาน และการผนึกกำลังร่วมกันทุกฝ่าย การจัดองค์การสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ ในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

4. ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำเครื่องมือการประเมินแบบสมดุล ที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐได้อย่างดีพอ โดยในปัจจุบันได้มีนโยบายวัดผลให้นำการประเมินแบบสมดุลไปใช้ในภาครัฐ

แนวคิด Balanced Scorecard เกิดขึ้น เนื่องจากความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และในภายหลังได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาคราชการไทย โดยผ่านการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผลหรือกำหนดมุมมองตามแนวทาง Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การประหยัดพลังงาน การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร แสดงถึงความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พร้อมทั้งการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการประจำปี (จรัล ประทีป 2550, น. 50)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553, น. 366) กล่าวว่า Balance Scorecard หมายถึง การใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า คือการสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ลูกค้า ด้านการเงิน คือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นด้วยการรักษาระดับการเติบโตและผลกำไรที่ยั่งยืน ด้านกระบวนการ บริหารภายใน คือการสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ และด้านการ เติบโต คือการสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมต่อการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พัฒนา องค์กรให้มีความพร้อม และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์นั้น นอกจาก ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีก มากมายหลายปัจจัย อาทิเช่น ความรู้ในเรื่องกระบวนการยุทธศาสตร์ การนำปัจจัยและเครื่องมือ ต่างๆ มาใช้ในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาวิจัย จึงได้นำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวนพบว่า ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

เฟรด อาร์เดวิด (Fred R. David, 2005 อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์, 2552, น. 17) ระบุว่า ในการบริหารยุทธศาสตร์ (strategy management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ ขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด พันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการ ดำเนินงาน

2. ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับ การกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ ที่เน้น การทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการ ประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ดูนำไปใช้ การประเมินระดับ ความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

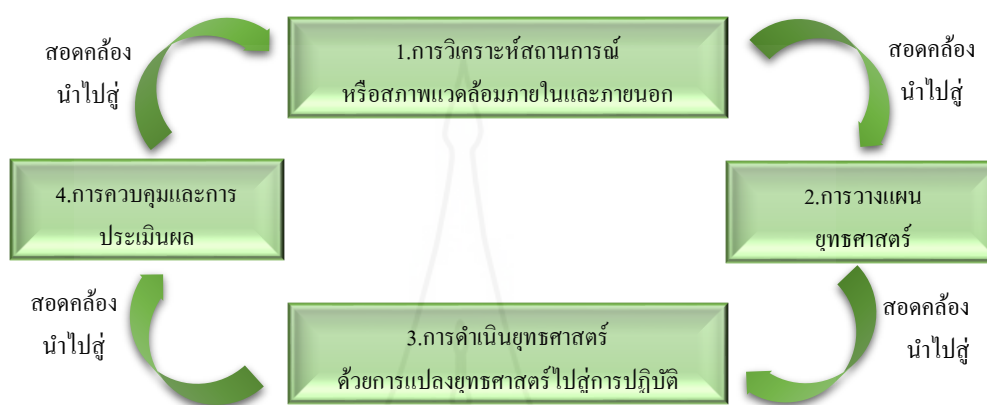
กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้



ที่มา : เทพศักดิ์ บุญยรัตนพันธุ์, (2552, น. 17).

ภาพที่ 2.2 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 72-105) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังนี้



ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, (2554, น. 73).

ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและภายนอก หน่วยงาน

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงาน ว่ามีจุด แข็งที่จะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงมากน้อยเพียงใด ถึงแม้ว่าสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานอาจจะส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้า สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบ ผลสำเร็จได้ง่าย อาจจะกล่าวได้ว่า ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพภายในหน่วยงานนั้น อาจนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ได้หลากหลาย เป็นต้นว่า 3M (การบริหาร คน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารทั่วไป (Management) SAP (โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) SAM (โครงสร้าง (Structure) อำนาจ หน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)) โปสคอรบ (POSDCORB) ประกอบด้วย

การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรคน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)

นอกจากนี้ยังมี 7s Model ของแมคคินซี (McKinscy) หรือกรอบแนวคิด 7s ของแมคคินซี (McKinscy 7-S Framework) เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญมากต่อการประเมินผลภายในหน่วยงาน ที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (อนิวัช แก้วจันทน์ : 2551, น. 66-67)

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของคนและงานภายในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถสะท้อนออกมาในรูปแบบภูมิองค์กรที่สามารถบอกให้ทราบได้ว่า มีหน่วยงานอะไรบ้างในองค์กร ที่สามารถเห็นสายบังคับบัญชา โดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร สามารถเห็นความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงการติดต่อสื่อสารด้วย

2) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบางครั้งอาจถูกเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปจะกำหนดขึ้นมาใน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อบ่งบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้้องค์กรใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ระบบ (System) เป็นเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์กร ระบบขององค์กรอาจจะถูกกำหนดขึ้นเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องส่งผลให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน และทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ

4) รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หรือการจัดการของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาระหว่างการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงออก รวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารย่อมอยู่ในความสนใจของบุคลากรในองค์กร มีผลและมีอิทธิพล ต่อความรู้สึกของบุคคล โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การแสดงออกของผู้บริหารในรูปแบบที่เหมาะสมกับความรู้สึกของบุคคลในองค์กร นำพามาซึ่งการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลอื่นในองค์กร

5) พนักงาน (Staff) ได้แก่บุคคลทุกระดับชั้นที่ทำงานในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนทุกปัจจัยในองค์กรอย่างแท้จริง องค์กรจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพวกเขาเป็นอย่างดีด้วย

6) ทักษะ (Skills) เป็นความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเป็นความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งของพนักงานรวมถึงองค์การด้วย ซึ่งองค์การต้องระบุความสามารถหรือกำหนดให้ได้ว่ามีความชำนาญด้านใดเพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ และ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นแนวคิด หรือความคาดหวังของบุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์การโดยยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยมร่วมอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นข้อความง่ายๆ อ่านแล้วเข้าใจ ไม่ต้องแปลความหมาย เพื่อให้บุคคลในองค์การสามารถรับทราบและยึดถือร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานก่อน ทั้งนี้ เพื่อประเมินโอกาส(opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค(threats)ของหน่วยงาน การตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือการประเมินแจ่มแจ้ง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานหรือองค์การได้ทราบ และเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่า หากมีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมาย ที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น

- 1) การเมืองและกฎหมาย
- 2) เศรษฐกิจ
- 3) สังคมและวัฒนธรรม
- 4) เทคโนโลยี
- 5) ระบบนิเวศวิทยา เป็นต้น นอกจากนั้นตัวแบบ หรือกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานก็ยังคงมีความหลากหลาย

อย่างไรก็ตาม ได้นำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน หรือการวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน มาปรับใช้ เพราะเป็นตัวแบบที่กะทัดรัด ใช้กันแพร่หลายและครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญของสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน แต่ละด้านของ PEST Analysis มีดังนี้

1) การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์นโยบายการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในหน่วยงาน

2) เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง หรือส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานภายในหน่วยงาน

3) สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม นั้นหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานภายในหน่วยงาน

4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยี จากภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานภายในหน่วยงาน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด มี 5 ส่วน ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และเป็นส่วนสำคัญ ของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์(Vision) 2) พันธกิจ(mission) 3) เป้าหมาย(goal) อาจจะเรียกว่าวัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ก็ได้ 4) ยุทธศาสตร์(strategic issues) หรืออาจเรียกว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา ยุทธศาสตร์การค้าดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์ได้เช่นกัน และ 5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์(Strategic maps) และตัวชี้วัด (indicator (S))

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สมปอง สุวรรณเพชร 2551,น. 99-101) กล่าวถึงการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์(Vision) เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง และมีสถานะที่ส่วนราชการต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงเวลาที่กำหนด มุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนในส่วนราชการที่จะดำเนินการผลักดันให้เกิด การกำหนดวิสัยทัศน์ควรต้องมีการวิเคราะห์ ศักยภาพในปัจจุบันของส่วนราชการ (SWOT Analysis) โดยคำนึงถึงจุดแข็งจุดอ่อนภายในหน่วยงาน รวมถึงโอกาสและข้อจำกัด อันมีผลมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรมีการจัดประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกฝ่าย ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะของวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับ เข้าใจง่าย แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวของส่วนราชการ แฝงด้วยความท้าทายและความเชื่อมโยง กับระเบียบวาระแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล

2. พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความแสดงให้เห็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การ และขอบข่ายการค้าดำเนินงานขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้น ๆ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นยุทธศาสตร์ จะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะเป็นกับการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน (SWOT Analysis)

4. เป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระดับวิสัยทัศน์ โดยเขียนเป็นข้อความเพื่อแสดงเป้าหมายความสำเร็จที่องค์กรมุ่งมั่นให้เกิดผล หรือแสดงว่าองค์กรได้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ 1) ตัวชี้วัด และ 2) เป้าหมาย

5. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) เป็นค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงความก้าวหน้า หรือผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุตามเป้าประสงค์หรือกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวชี้วัดต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถวัดและสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์ได้จริง สมเหตุสมผล สามารถควบคุมได้ สามารถเปรียบเทียบได้ และมีความเชื่อมโยงกับระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล วิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถเก็บข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด

6. เป้าหมาย (Target) เป็นการแสดงระดับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งควรถ่ายทอดจากเป้าหมายระดับชาติ เช่น ระเบียบวาระแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล หรือ หน่วยงานต้นสังกัด และมุ่งที่จะปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต เป้าหมายจากนโยบาย ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด มาตรฐานธุรกิจ หรือเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่น

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ติลประกาศ หรือประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนได้รับทราบ และเข้าใจอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง

2. การนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. การนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริงเป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็น ยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และ บุคลากรทุกระดับ เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5. การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือ ข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีกระบวนการควบคุมและประเมินผล ยุทธศาสตร์ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่จะทำการควบคุม และทำการประเมินผล ยุทธศาสตร์
2. การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด
3. การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง
4. การขอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ จัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้มายังคณะกรรมการฯ หรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล
5. การลงมือดำเนินการ วัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ข้อผิดพลาด หรือ ความเบี่ยงเบนมาตรฐานกลาง ของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
7. การปรับปรุง แก้ไขความบกพร่องหรือข้อผิดพลาด

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน

การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เพื่อการพัฒนา เป็นแนวคิดที่มุ่งหวังที่จะนำ ระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของระบบงาน แนวคิดการจัดการเชิงบูรณาการ ในความหมายเกี่ยวกับการบูรณาการ โครงการ คือ มีเจ้าภาพหลักในการดำเนินงานมีการวางแผนการ ทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การบูรณาการเชิงหน้าที่ คือ มีการใช้ทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรร่วมกันและการบูรณาการ เชิงปฏิบัติการ คือ มีเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันและ ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีหลักการสำคัญ ได้แก่

1. สร้างกระบวนการทำงานสำหรับการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาลไป

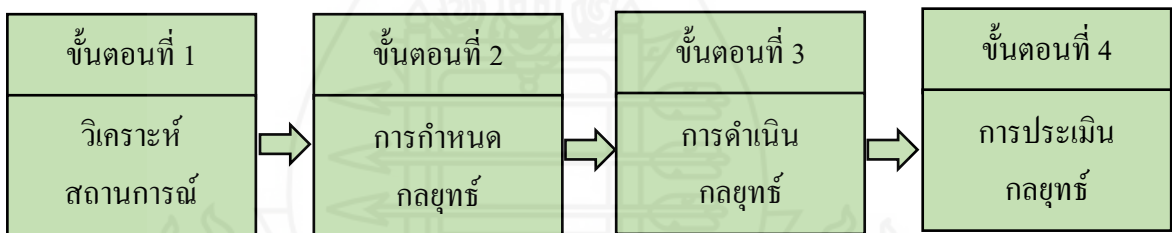
ปฏิบัติในระดับองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงของพื้นที่ ตลอดจนมีการสร้างระบบ ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามผล

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถบูรณาการงาน/งบประมาณ ทั้งนี้ เป็นส่วนของภาครัฐและส่วนที่เกิดจากความคิดริเริ่มของจังหวัดเข้ารวมกันอย่างเป็นระบบ

3. สร้างระบบบริหารจัดการเพื่อนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยนำหลักบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ อาทิ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) และแบบหุ้นส่วนการทำงาน

4. สร้างระบบติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Monitoring and Evaluation) ทั้งในรูปแบบของการรายงานผลของหน่วยปฏิบัติ และการตรวจติดตามผลในพื้นที่เพื่อรับทราบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น. 27) ได้สรุปขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.4



ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต, (2556, น. 27).

ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 2.4 เสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น. 27-29) ได้อธิบายกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ว่า ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์เป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยผู้บริหาร จะต้องมึทักษะการคิด วิเคราะห์สถานการณ์

หรือสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์ ดังนี้

S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่มีความอ่อนแอกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น

O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลบวกหรือผลดีที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร เช่น การเมือง สังคม เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

T = Threat หมายถึง ภัยคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลลบหรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไข ข้อจำกัดต่อองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ยุค โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่ง วิสัยทัศน์ขององค์กร จะหมายถึง การกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต เช่น เป็นองค์กร อัจฉริยะในปี 2560 เป็นครัวของโลก มีบริการที่ดีเลิศด้วยวิถีไทย เป็นต้น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องของการเขียนวิสัยทัศน์การที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การกำหนดพันธกิจขององค์กร หมายถึง การกำหนดขอบข่ายของธุรกิจว่า องค์กรจะผลิต สินค้าหรือบริการอย่างไรบ้าง เช่น ผลิตและขายก็แปลว่ามีพันธกิจ 2 ประการ คือ ผลิต และขาย เป็นต้น การกำหนดค่านิยมหลัก หมายถึง ค่านิยมที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของ องค์กรที่กำหนดไว้ เช่น ค่านิยมเรื่องคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การคิดค้นหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ผู้จัดการกลยุทธ์ จำเป็นต้องคิดกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและผนึกกำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดการโครงสร้างและออกแบบองค์กรสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือที่สำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล (Balance Scorecard) การประเมินกลยุทธ์จึงเป็นการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน

ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยการประเมินในแต่ละด้าน จำเป็นต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้อง สัมพันธ์กันเชิงเหตุผล เป็นต้น

จอห์นสันและคณะ (Johnson et al., 1989 อ้างถึงใน ปรัชญา เวสารัชช 2550, น. 2560) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารสูงสุดต้องทำความเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและกิจกรรมขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จะพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี จริยธรรม ใน โลกที่เป็นจริง สภาพแวดล้อมนี้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเป็นภัยคุกคาม และสภาพแวดล้อมบางอย่างเป็นโอกาสที่ควรฉกฉวย ผู้บริหารเชิงยุทธศาสตร์จำเป็นต้องเลือกพิจารณาเฉพาะสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบจริง ๆ ทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต แต่ไม่จำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมทุกเรื่องซึ่งมีจำนวนมากมายและซับซ้อนเกิดความจำเป็น

1.2 ทรัพยากรขององค์กร ในทำนองเดียวกันกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ยังมีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย นักบริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาจุดยืนทางยุทธศาสตร์ภายในองค์กร ทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากร ดังกล่าวอาจจะประกอบด้วย อาคารสถานที่ คน เงิน เครื่องไม้เครื่องมือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และระบบการทำงาน ผลผลิต หรือบริการ เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงถึงความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อยุทธศาสตร์ซึ่งฝ่ายบริหารต้องกำหนด นอกจากนี้ยังมีความเชื่อและสมมติฐานของคนที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลกระทบที่สำคัญ ถึงแม้ว่าจะเห็นได้ไม่ชัดเจนเท่าทรัพยากรอื่นๆ

2. การเลือกยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์สามารถช่วยเป็นฐานสำหรับการเลือก ยุทธศาสตร์ การเลือกยุทธศาสตร์มี 3 ส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การเปิดทางเลือกยุทธศาสตร์ ทางเลือกดำเนินการอาจมีได้มากมายหลายทาง ซึ่งผู้บริหารยุทธศาสตร์ต้องพยายามเสาะหาทางเลือกต่าง ๆ ให้มากที่สุด

2.2 การประเมินทางเลือกยุทธศาสตร์ องค์กรต้องหาทางเลือกที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ไม่เลือกเส้นทางที่ถูกจำกัดจากจุดอ่อน

ขององค์การหรือเส้นทางที่เสี่ยงเผชิญการคุกคามหรือการทำทลายจากภายนอก โดยในการเลือกหลักการสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ ทำได้ไหม เหมาะสมหรือไม่ และสามารถยอมรับได้หรือไม่

2.3 การเลือกยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ที่เป็นไปได้ต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งต้องเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การในการเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง

3. การนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้เกิดผล เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เข้าสู่การปฏิบัติการนำไปปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับวางแผนทรัพยากร อธิบายได้ว่า ผู้บริหารต้องคว้ามองงานอะไรที่ต้องทำ ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกระบวนการทำงาน และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเหล่านั้น ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพื่อให้ยุทธศาสตร์เกิดผล ที่สำคัญคือ จำเป็นต้องมีการปรับระบบต่าง ๆ ที่องค์การใช้อยู่ เพื่อบริหารองค์การใหม่ กำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และบทบาทของหน่วยงานย่อยใหม่ อาจจะต้องพัฒนาบุคลากรใหม่ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์การใหม่ รวมทั้งปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมเทคโนโลยี และเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสม ทันสมัยด้วย

ปรัชญา เวสารัชช (2550, น. 27-28) ได้สรุป กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารหลักของหน่วยงาน ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายทิศทางหรือจุดยืนในอนาคตของหน่วยงาน จากนั้นจึงเตรียมการที่จำเป็นต่าง ๆ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน สร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในหน่วยงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ หลังจากกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารทุกระดับซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันแล้ว และมีหน้าที่ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์ เกิดผลตามที่ประสงค์ไว้ ทั้งนี้ การดำเนินการต่างๆ ต้องเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมายทิศทาง ภายในกรอบนโยบายที่หน่วยงานกำหนด โดยทุกภาคส่วนต้องทำงานสอดคล้อง เชื่อมโยง บูรณาการ ประสานกันทุกระดับ และมีการติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

3. การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นทั้งระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการหรือหลังระยะเวลาที่กำหนด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการ เพื่อวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ จะได้ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

หรือทิศทางที่กำหนดหรือไม่ หรือมีปัญหาและอุปสรรคเพียงใด ควรมีการเปลี่ยนแปลงอะไร ที่จำเป็นต้องปรับแผนหรือยุทธศาสตร์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เชนรนนันท์ (2552, น. 22) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน(Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน(Weakness) โอกาส(Opportunity) และอุปสรรค(Threat) หรือรวมเรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยต่างมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัด มาทำการประมวลผลอีกครั้ง เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถทำได้ในลักษณะ ของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมากมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดทำโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้อง บูรณาการกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนมีการทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่า ประสบผลสำเร็จอย่างไรบ้าง ดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนา กลยุทธ์ ต่อไป

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 9) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

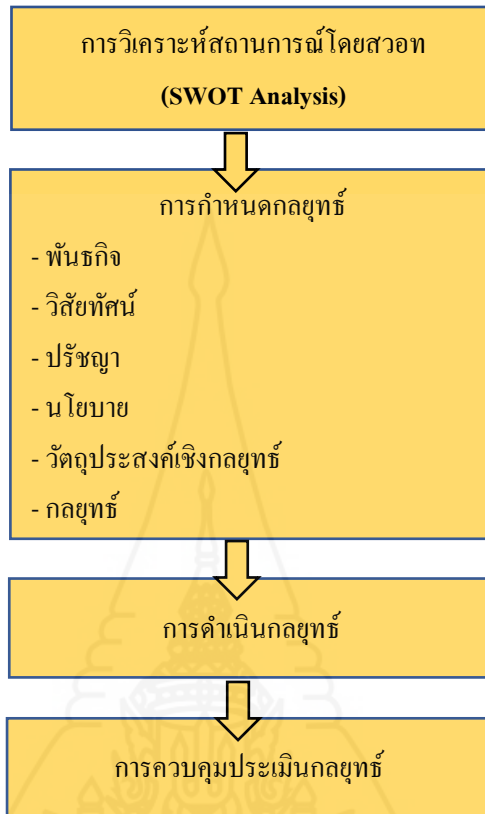
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรมีความต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน ต่อไป

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้ จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลโดยจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อส่งผลให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผลสัมฤทธิ์

3. การติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่มีการเผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 102-105) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการบริหารหรือจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือการดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบเป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารและการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) สามารถอธิบายได้ ดังนี้



ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต, (2552, น. 103).

ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ว่ามีผลต่อองค์กรอย่างไร โดยใช้หลักการวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity = O) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อมาอุปสรรคหรือข้อจำกัด(Threats = T) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และการวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กร โดยพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร กล่าวได้ว่า จุดแข็ง(Strength = S) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กร ที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness = W) หมายถึงข้อเสียเปรียบภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ในขั้นตอนแรกนี้ เรียกว่าการวิเคราะห์สวอท(SWOT Analysis)

ในขั้นตอนที่สองเป็นการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญาและนโยบาย กล่าวคือ ภารกิจหรือพันธกิจ(mission) เป็นขอบข่ายธุรกิจที่องค์กรจะผลิตสินค้า และงานบริการในอนาคต พันธกิจจะต้องคู่กับองค์การ วิสัยทัศน์(Vision) จะต้องคู่กับผู้นำองค์กร พันธกิจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางในการผลิตสินค้าและการบริการขององค์กร ไปสู่ออนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำองค์กร ที่มูมมองอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์กร นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ จึงหมายถึงการมองไปข้างหน้าหรือการมองไปสู่ออนาคตของผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์ มิใช่การสร้างภาพฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์กรในอนาคต อันจะมีผลเป็นได้ทั้ง โอกาสและภัยต่อองค์กร วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างภาพฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างภาพฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้ อยากเป็น โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มี การประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินผลในอนาคตทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ดี มักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีมูมมองโลกทัศน์กว้างไกล และมีจิต วิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัวผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรกเป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการได้ เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สองเป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนว โน้มการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และอื่นๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีรากฐานของข้อมูลสารสนเทศ (information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ ซึ่งถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้ว ก็ยิ่งทำให้วิสัยทัศน์มีความลุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น องค์กรที่ดีนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดหรือเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ออกมาเป็นพันธกิจขององค์กรได้ อันตรายอย่างยิ่งขององค์กรที่มีผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ เมื่อองค์กรสิ้นผู้นำ ก็จะกลายเป็นองค์กรที่ขาดชีวิตและวิญญาณและขาดทิศทางได้

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Strategic objective) หมายถึง ความสำเร็จที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ผลสำเร็จนี้สามารถใช้วัดความก้าวหน้าขององค์กรได้

การคิดเชิงกลยุทธ์ คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ “กลยุทธ์” มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งหมายความว่า เป็น หลักกว้างๆ หรือศิลปะแห่งหลักกว้างๆ (The art of the general) อย่งไรก็ดี ในปัจจุบันกลยุทธ์ หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อลดผลกระทบของความเสียหาย

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การคิดค้นหาหนทางเพื่อจะนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) การคิดเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ ได้แก่

1. การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การวิจัย ทดลองและสำรวจ
2. การคิดริเริ่ม คือ การคิดก่อน หรือการคิดเริ่มแรก
3. การคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดต่อเติม หรือต่อยอด
4. การคิดเชิงระบบ คือ การคิดเชิงสาเหตุและผล
5. การคิดแบบบูรณาการ และองค์รวม คือ การคิดเชื่อมสัมพันธ์หนึ่งเดียวทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
6. การคิดเชิงเปรียบเทียบ คือ การคิดหาความเหมือนและความแตกต่างของ 2 สิ่งหรือมากกว่านั้น
7. การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ
8. การคิดเชิงประยุกต์ คือ การคิดโดยนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
9. การคิดแบบนวัตกรรม คือ การคิดแตกต่างการคิดนอกกรอบ และ
10. การคิดแบบแผนที่ คือ การคิดหนทางตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทาง (เสน่ห์ จุ้ยโต 2556, น. 57)

นอกจากนี้ การคิดแบบบูรณาการ เป็นการคิดที่เชื่อมประสานสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การคิดแบบแผนที่ เป็นความคิด ที่เรียกชื่อกันต่างๆ ว่า Concept Thinking หรือ The Road Map Thinking การคิดแบบวิจรรณญาณ เป็นการคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องค้นหาปัญหาให้ได้ก่อน จนนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา การคิดริเริ่ม เป็นการคิดที่เริ่มต้นก่อนผู้อื่น การคิดใหม่ในสิ่งต่างๆ และการคิดสร้างสรรค์ เป็นการคิดโดยดัดแปลง ต่อเติม หรือการพัฒนาจากผู้อื่น (เสน่ห์ จุ้ยโต 2552, น. 113-124)

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้ ยังต้องมีการดำเนินงานอีกหลายประการ โดยจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารเข้ามาช่วยสำหรับส่วนราชการนั้น ได้มีความพยายามในการยกระดับด้านสมรรถนะในการดำเนินงานขององค์การราชการ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยแนวความคิด การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ด้วยการออกกฎหมายมารองรับหลายฉบับ อาทิเช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ติดตามมาด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546- 2550) รวมทั้ง แผนการบริหารราชการแผ่นดิน(พ.ศ. 2548 – 2551) เพื่อเป็นการยกระดับของการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ รวมทั้ง การนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยนำเครื่องมือ และเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้ แต่ในการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อเสีย หรือ ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภทด้วย อีกทั้งความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละเครื่องมือที่ใช้อย่างสอดคล้อง บูรณาการกัน เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่าง ๆ ใช้ ได้แก่

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)
2. ลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain)
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning)
4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)
5. การบริหารแบบสมดุล (balanced scorecard)
6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual scorecard)
7. การบริหารความเสี่ยง (risk management)
8. การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)
9. การบริหารความรู้ (knowledge management)
10. หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)
11. การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)
12. การปรับโครงสร้าง (Structure design)
13. ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (government strategic management

System : GSMS)

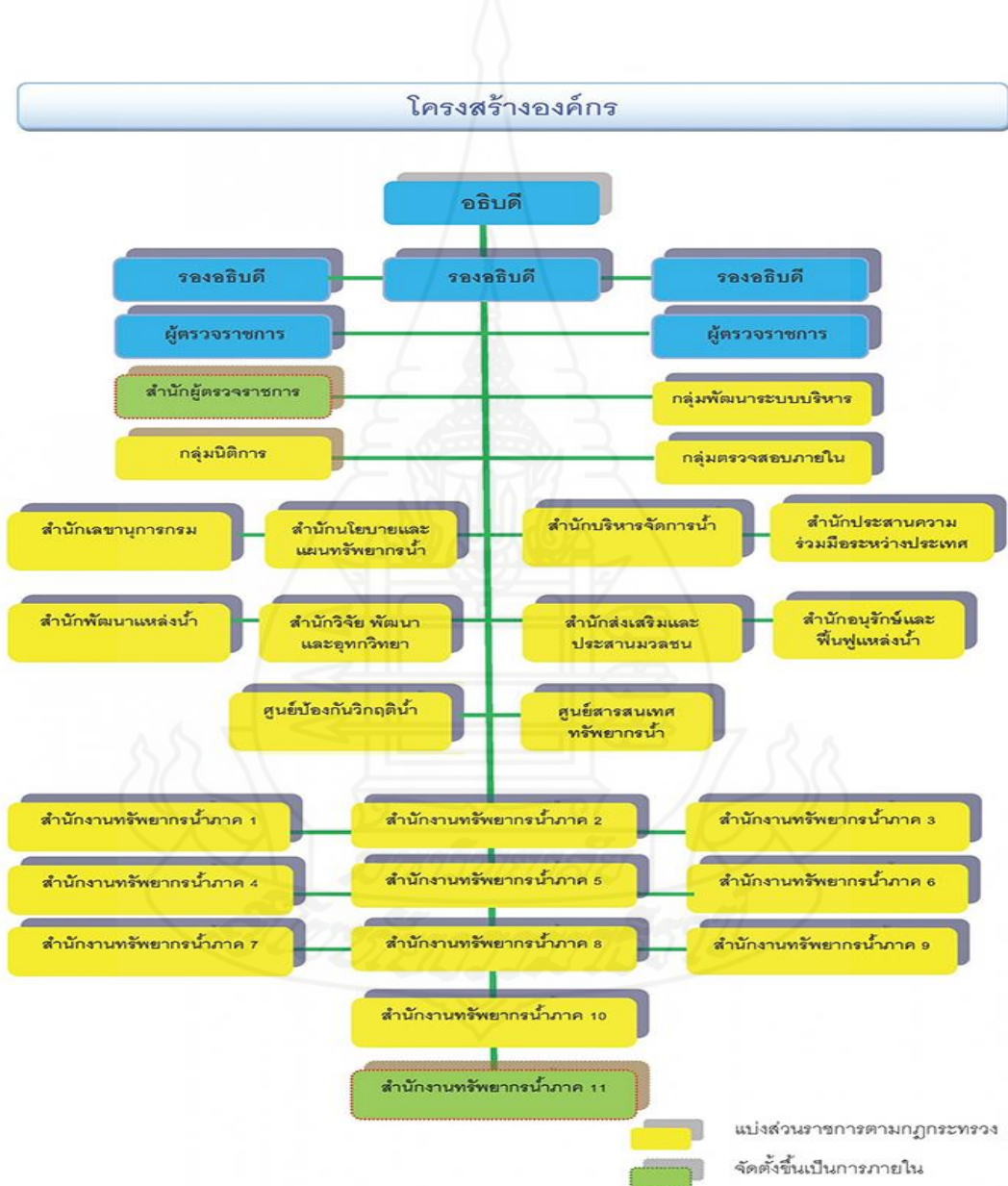
ตอนที่ 4 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

4.1 ความเป็นมา

ผลจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปลายปี 2545 ที่ผ่านมา ได้นำไปสู่การจัดตั้งกรมทรัพยากรน้ำ ในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างครบวงจร โดยทำหน้าที่เสนอแนะนโยบาย จัดทำแผนแม่บท การศึกษาวิจัย พัฒนาอนุรักษ์ และฟื้นฟูแหล่งน้ำ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในรูปของคณะกรรมการลุ่มน้ำ

ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อส่งเสริมบทบาทของประชาชน ในการมีส่วนร่วมกับการทำงานของภาครัฐ เริ่มจากการคิด การนำเสนอความเห็น การลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามและประเมินผล เพื่อสร้างการยอมรับในแผนงานของ โครงการและกิจกรรมของภาครัฐ ที่เข้าไปดำเนินการพัฒนาท้องถิ่น ได้อย่างเป็นมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

โครงสร้างและอัตรากำลังกรมทรัพยากรน้ำ



ที่มา : เว็บไซต์กรมทรัพยากรน้ำ <https://www.dwr.go.th/> สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2564

ภาพที่ 2.6 ภาพแสดงโครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำ

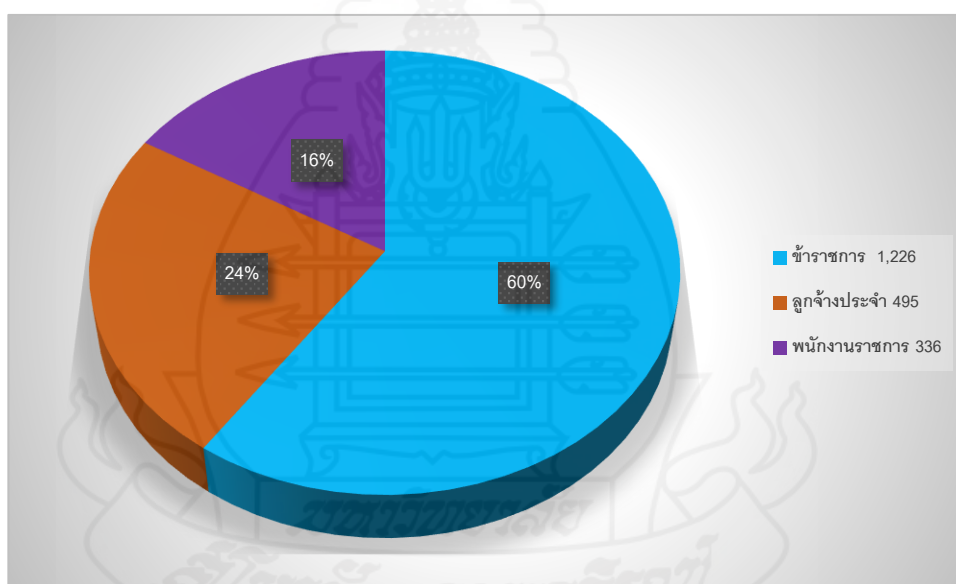
อัตรากำลังบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำ

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงอัตรากำลังบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ

ประเภท	จำนวน(คน)	คิดเป็นร้อยละ
ข้าราชการ	1,226	60
ลูกจ้างประจำ	495	24
พนักงานราชการ	336	16
รวม	2,057	100

(ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2564)

สัดส่วนข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ



ภาพที่ 2.7 ภาพแสดงอัตรากำลังบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ

4.2 การกึ่ง หน้าที่และอำนาจตามกฎหมาย

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2562 มาตรา 16 และมาตรา 4 ตามลำดับ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำ

เป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และ แผนอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการ ปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อ รัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้องรวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับสู่การปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม และให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการของกรมทรัพยากรน้ำระยะ 5 ปี (วาระแรก 3 ปี พ.ศ. 2563 - 2565) เพื่อเป็นกรอบทิศทางและกำหนดเป้าหมายที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนภารกิจของกรมทรัพยากรน้ำทุก 5 ปี ให้เป็นมาตรฐานในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ เพื่อเป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนอย่างเพียงพอ สมดุล และยั่งยืน โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ประปาสัมปทานและระบบประปาหมู่บ้านได้รับการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมิน คุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการใช้น้ำมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 2 อนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟูแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ

ด้านที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการระบายน้ำคาดการณ์ เตรียมการและจัดการสภาวะวิกฤต รวมถึงการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก

ด้านที่ 4 พัฒนากลไก มาตรการแผนปฏิบัติการ กฎหมาย เพื่อการบริหารจัดการน้ำ และการกำกับดูแล ควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย

ด้านที่ 5 พัฒนา ความร่วมมือ นวัตกรรม งานวิจัย เทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ

ด้านที่ 6 ปรับปรุงองค์กรและบุคลากรสู่ราชการ 4.0

ภารกิจตามกฎกระทรวงที่มีการแบ่งส่วนราชการกรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545 กำหนดให้กรมทรัพยากรน้ำ มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะ การจัดทำนโยบาย และแผนและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับกรมทรัพยากรน้ำ รวมถึงบริหารจัดการ พัฒนา อนุรักษ์ พื้นฟู รวมทั้งควบคุม ดูแล กำกับ ประสาน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำทั้งระดับภาพรวมและระดับลุ่มน้ำ เพื่อการบริหารจัดการน้ำที่เป็นเอกภาพและยั่งยืน และมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานหลักในการเสนอแนะด้านนโยบาย แผนแม่บท และมาตรการในการบริหาร จัดการ พัฒนา อนุรักษ์ พื้นฟู การใช้ประโยชน์และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้งกำกับและ ประสานให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติ

2. กำหนดแนวทาง ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการ พัฒนา อนุรักษ์ พื้นฟูทรัพยากรน้ำ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. ศึกษา วิจัย พัฒนา อนุรักษ์ และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำ
4. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำตามนโยบาย แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และมาตรการที่กำหนดไว้ทั้งในระดับประเทศ และระดับลุ่มน้ำ
5. พัฒนาระบบฐานข้อมูล และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ
6. กำหนดหรือเสนอแนะให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย กฎ ระเบียบ ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ
7. ส่งเสริม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้ง รมรงค์ทำความเข้าใจกับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงคุณค่า ความสำคัญของ ทรัพยากรน้ำ
8. ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศเกี่ยวกับ ทรัพยากรน้ำ
9. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิชาการ มาตรฐานและ กฎเกณฑ์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแก่หน่วยงานของรัฐ และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่ กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

4.3 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ เกษตรน้ำฝนเข้าถึงน้ำอุปโภคบริโภคอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง และบูรณาการการทำงานโดยยึดหลัก ประชารัฐ โดยมี “ความพอเพียง สมดุล และยั่งยืน” เป็นแนวทางการให้บริการ

เป้าหมายบริการ

ด้านที่ 1 : ประสบสัมปทาน และระบบประปาหมู่บ้าน ได้รับการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน การใช้น้ำมีประสิทธิภาพ

- กลยุทธ์/มาตรการ**
- ปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้านให้ได้มาตรฐาน SDGs
 - เสริมสร้างศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - ในการประเมินคุณภาพระบบประปาหมู่บ้าน
 - ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และควบคุมคุณภาพ

ด้านที่ 2 : อนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง และฟื้นฟูแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ
เพื่อตอบสนอง ความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศ
และพื้นที่ชุ่มน้ำ

กลยุทธ์/มาตรการ - จัดหาน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝน

- เพิ่มประสิทธิภาพโครงการพัฒนาแหล่งน้ำเดิม
- พัฒนาแหล่งเก็บกักน้ำระบบส่งน้ำใหม่
- พัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพระบบกระจายน้ำ
- อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลอง แหล่งน้ำธรรมชาติ
พื้นที่ชุ่มน้ำ

ด้านที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการระบายน้ำคาดการณ์ เตรียมการและจัดการสภาวะ
วิกฤต รวมถึงการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก

กลยุทธ์/มาตรการ - ปรับปรุงสิ่งกีดขวางทางน้ำให้สามารถระบายน้ำ

- อย่างมีประสิทธิภาพ
- คาดการณ์และเตือนภัยในพื้นที่น้ำหลากดินถล่ม

ด้านที่ 4 : พัฒนากลไก มาตรการแผนปฏิบัติการ กฎหมาย เพื่อการบริหาร
จัดการน้ำ และ การกำกับ ดูแลควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย

กลยุทธ์/มาตรการ - การพัฒนาเครื่องมือกลไกความร่วมมือระหว่าง

- ประเทศและในระดับลุ่มน้ำเพื่อพัฒนาความร่วมมือ
- ระหว่างประเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ
- พัฒนา ปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย ด้านทรัพยากรน้ำ
- เพิ่มประสิทธิภาพการเตือนภัยพิบัติด้านทรัพยากรน้ำ
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างการรู้เข้าใจ

ในการบริหารจัดการน้ำ

ด้านที่ 5 : พัฒนา ความร่วมมือ นวัตกรรม งานวิจัย เทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ

กลยุทธ์/มาตรการ - วิจัย พัฒนา องค์กรความรู้ด้านทรัพยากรน้ำ

ด้านที่ 6 : ปรับปรุงองค์กรและบุคลากรสู่ราชการ 4.0

- กลยุทธ์/มาตรการ** - เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร บุคลากรและพัฒนาเทคโนโลยีแผนงานและนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกรมทรัพยากรน้ำ ระยะ 5 ปี (วาระแรก 3 ปี พ.ศ. 2563-2565)
- ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐบาล และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกรมทรัพยากรน้ำ ดังนี้
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
 - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
 - แผนปฏิรูปประเทศ
 - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)
 - นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ
 - เป้าหมาย SDGs
 - ประเด็นการพัฒนาเร่งด่วน 15 ประเด็น
 - แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)
 - คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) แถลงต่อรัฐสภา
 - นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - นายวราวุธ ศิลปอาชา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐบาลต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาว ตามหลักการ ธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร พ.ศ. 2560 เพื่อให้สอดคล้องและบูรณาการกันให้บรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดโดยภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากร โครงสร้างทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมส่งผลให้ประเทศจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว พร้อมทั้งแนวทางยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินการ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ประเทศและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ดังนี้

วิสัยทัศน์ประเทศ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ได้แก่ การมีเอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ การดำรงอยู่อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของชาติและ ประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุข เป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคม ท่ามกลางพหุสังคม และการมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโตของชาติ ความเป็น ธรรมและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความมั่นคงทาง พลังงานและอาหารความสามารถในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะ แวดล้อมระหว่างประเทศ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ประสานสอดคล้องกันด้านความมั่นคงในประชาคม อาเซียนและประชาคมโลก อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

เป้าหมายการพัฒนา คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศ ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคน เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการบนพื้นฐานของหลักธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เป้าหมายการพัฒนา คือการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด ดังนี้

1. การต่อยอดอดีต โดยมองกลับไปยังรากเหง้าเดิม มองจุดเด่นและความได้เปรียบของประเทศ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

2. ปรับปัจจุบัน เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

3. สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต โดยเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ และปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายการพัฒนา คือ พัฒนาคคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 คู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็น นวัตกรรม นักคิดผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีอาชีพตามความถนัดของตน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

เป้าหมายการพัฒนา คือ การดึงเอาพลังของภาคส่วนต่างๆ มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัว ของประชาชนในการร่วมคิด ร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ ไปสู่กลไกการ บริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยรัฐให้หลักประกันการ เข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพ อย่างเป็นธรรม และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายการพัฒนา คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ ระหว่างกันอย่างบูรณาการ บนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน มีการสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และ คุณภาพชีวิต เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เป้าหมายการพัฒนา คือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก ภาครัฐของประชาชน เพื่อ ประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ รวมถึงการนำระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบ ได้กับ มาตรฐานสากล นอกจากนั้นกฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยและความเป็นสากล

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันการเกิดความสับสน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีความสำคัญในการเป็นแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ชาติที่วางไว้ในปี 2580 และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ของหน่วยงาน ซึ่งประเด็นตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดไว้ จำนวน 23 ฉบับ โดยเกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำในประเด็นที่ 19 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ซึ่งมีเป้าหมายให้ความมั่นคงด้านน้ำของประเทศเพิ่มขึ้น ผลผลิตภาพของน้ำทั้งระบบเพิ่มขึ้น ในการใช้น้ำอย่างประหยัด (1) การพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำอุปโภค บริโภค เฉพาะในพื้นที่เกษตรน้ำฝน โดยยกระดับน้ำสะอาดและการดูแลน้ำในชุมชนเพิ่มระดับความมั่นคงด้านน้ำเทียบจากกรณีปกติ (2) เพิ่มผลผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการใช้น้ำอย่างประหยัด อนุรักษ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล โดยเพิ่มระดับความมั่นคงด้านน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนในลักษณะบูรณาการ และครบวงจรรวมถึงสร้างความมั่นคงด้านการใช้น้ำในเขตชุมชนเมือง (3) การอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ

ทั้งนี้ ประเด็นการปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ คือ ด้านที่ 5 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ผ่านมา แม้ว่าประเทศไทยได้กำหนดแนวนโยบายตลอดจนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ มาอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากขนาดและความสลับซับซ้อนของสภาพปัญหาที่เพิ่มขึ้น และแปรเปลี่ยนตลอดเวลา การบูรณาการเชิงพื้นที่ร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการส่วนกลาง ท้องถิ่น และประชาชนยังไม่ชัดเจน ความไม่สมดุลกันระหว่างการอนุรักษ์ การใช้ประโยชน์ และการพัฒนาการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานยังทำได้ช้า อีกทั้งความต้องการใช้น้ำของประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืนได้

ดังนั้นคณะทำงานฯ จึงได้กำหนด กรอบการปฏิรูป 5 ประเด็น ซึ่งจะช่วยให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรน้ำของประเทศบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งประกอบด้วย

1. การบริหารแผน โครงการที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ซึ่งเมื่อปฏิรูปแล้วจะทำให้การพัฒนาโครงการสำคัญระดับชาติมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งใน เรื่องผู้รับผิดชอบโครงการ กระบวนการพัฒนาโครงการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กระบวนการด้านงบประมาณ รวมทั้งการปฏิรูปวิธีการบริหาร โครงการขนาดใหญ่

อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง กับ โครงการขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อสร้างความยืดหยุ่น และรองรับการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

2. การบริหารเชิงพื้นที่ ซึ่งเมื่อปฏิรูปแล้วจะทำให้เกิดความชัดเจนการแบ่งเขต บริหารจัดการและกำหนดผู้รับผิดชอบผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เกิดการบูรณาการ การทำงานร่วมกันของหน่วยงานในพื้นที่ เกิดความชัดเจนด้านการใช้ประโยชน์ที่ดิน และการจัดรูปที่ดินที่มุ่งเน้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการน้ำ

3. ระบบเส้นทางน้ำ ซึ่งเมื่อปฏิรูปแล้วจะทำให้เกิดการจัดการระบบเส้นทางน้ำที่มีความสอดคล้องกับระบบผังเมือง ประกาศขอบเขตเส้นทางน้ำเพื่อให้เกิดความชัดเจนด้านการอนุรักษ์หรือใช้ประโยชน์ร่วมกันจากเส้นทางน้ำเพื่อการคมนาคม การเกษตรกรรม การประปา การระบายน้ำ หรือรักษาระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม และรักษาเส้นทางน้ำไว้ไม่ให้เกิดการรुक้าหรือถูกทำลายเพิ่มเติมในอนาคต

4. ระบบขยายผลแบบอย่างความสำเร็จ เมื่อปฏิรูปแล้วจะทำให้เกิดเครื่องมือ และกลไกในการขยายผลความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการน้ำทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ เกิดการขยายผลจากต้นแบบความสำเร็จสู่การบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน

5. ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งเมื่อปฏิรูปแล้วจะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริหารจัดการน้ำในทุกส่วน ให้มีความรู้ เข้าถึงข้อมูล เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ด้วยเทคโนโลยี และทันต่อสถานการณ์น้ำในอนาคต ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ ผิวดินในพื้นที่เกษตรน้ำฝน คือ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2559 ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรมทรัพยากรน้ำ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายที่ 2 สร้างความมั่นคงด้านน้ำ และบริหารจัดการทรัพยากรน้ำผิวดินและน้ำใต้ดิน ให้มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการน้ำในระดับลุ่มน้ำ ให้มีความสมดุลระหว่างความต้องการใช้น้ำทุกกิจกรรม กับปริมาณน้ำต้นทุน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ และลดจำนวนประชาชนที่ประสบปัญหาจากการขาด แคลนน้ำควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำทั้งภาคการผลิตและการบริโภค ป้องกันและลดความเสียหายจากอุทกภัย และภัยแล้งซึ่งมีตัวชี้วัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรมทรัพยากรน้ำ ดังนี้

- ตัวชี้วัด 2.1 มีระบบประปาหมู่บ้านครบทุกหมู่บ้าน
 - ตัวชี้วัด 2.2 กลุ่มน้ำสำคัญของประเทศ 22 กลุ่มน้ำ มีแผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างสมดุลระหว่างความต้องการใช้น้ำกับปริมาณน้ำต้นทุน และมีการแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
 - ตัวชี้วัด 2.4 ประสิทธิภาพการใช้น้ำทั้งภาคผลิตและการบริโภคที่เพิ่มขึ้น
 - ตัวชี้วัด 2.5 พื้นที่และมูลค่าความเสียหายจากอุทกภัยและภัยแล้งมีแนวโน้มลดลง
- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน**

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals หรือตัวย่อว่า SDGs) เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาระดับนานาชาติซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรสหประชาชาติ เป้าหมายโลกแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นทิศทางการพัฒนาของโลกตั้งแต่ปี 2558-2573 มีจำนวนเป้าหมาย 17 เป้าหมาย โดยเป้าหมายที่ 5 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและการบริหารจัดการที่ยั่งยืน เกี่ยวข้องกับกรมทรัพยากรน้ำตามเป้าหมายที่

6.1 การให้ทุกคนเข้าถึงน้ำดื่มที่ปลอดภัยและมีราคาที่สามารถซื้อหาได้ ภายในปี 2573

6.4 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำในทุกภาคส่วน และสร้างหลักประกันว่าจะมีการใช้น้ำและจัดหาน้ำที่ยั่งยืน เพื่อแก้ไขการขาดแคลนน้ำและลดจำนวนประชาชนที่ประสบความทุกข์จากการขาดแคลนน้ำ ภายในปี 2573

6.5 ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบองค์รวมในทุกระดับ รวมถึงผ่านทางความร่วมมือระหว่างเขตแดนตามความเหมาะสม ภายในปี 2573

6.6 ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับแหล่งน้ำรวมถึงภูเขา ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ แม่น้ำ ชั้นหินอุ้มน้ำและทะเลสาบ ภายในปี 2573

แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ไว้ 6 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค

ด้านที่ 2 การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต

ด้านที่ 3 การจัดการน้ำท่วมและอุทกภัย

ด้านที่ 4 การจัดการคุณภาพน้ำ และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ

ด้านที่ 5 การอนุรักษ์ฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำที่เสื่อมโทรม และป้องกันการพังทลายของดิน

ด้านที่ 6 การบริหารจัดการ

ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ได้แก่ **ด้านที่ 1** การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค **ด้านที่ 2** การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต **ด้านที่ 3** การจัดการน้ำท่วมและ

อุทกภัย **ด้านที่ 4** การจัดการคุณภาพน้ำ และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ และ **ด้านที่ 6** การบริหารจัดการ โดยมีกลยุทธ์และ แผนงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำรายละเอียดดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการราชการกรมทรัพยากรน้ำ (พ.ศ. 2563 – 2565)

แผนระดับ 3	➔	แผนระดับ 3
แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)		แผนปฏิบัติการราชการกรมทรัพยากรน้ำ (พ.ศ. 2563 – 2565)
ด้านที่		เป้าหมายการพัฒนา
1. การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค		ด้านที่ 1 ระปาสัมปทานและระบบประปาหมู่บ้าน "ได้รับการกำกับ ดูแล ตามประเมินคุณภาพเป็นไป ตามมาตรฐานการใช้น้ำมีประสิทธิภาพ ➤ ปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้านให้ได้มาตรฐาน SDGs ➤ เสริมสร้างศักยภาพองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นใน การประเมินคุณภาพระบบประปา หมู่บ้าน ➤ ตรวจสอบ กำกับ ติดตามและควบคุมคุณภาพ
2. การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต		ด้านที่ 2 อนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟูแหล่งน้ำ และระบบกระจายน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการ ใช้ น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุล ระบบ นิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ ➤ จัดหาน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝน ➤ เพิ่มประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาแหล่งน้ำเดิม ➤ พัฒนาแหล่งเก็บกักน้ำ/ระบบส่งน้ำใหม่ ➤ พัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพระบบกระจายน้ำ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แผนระดับ 3	➔	แผนระดับ 3
แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)		แผนปฏิบัติการราชการกรมทรัพยากรน้ำ (พ.ศ. 2563 – 2565)
ด้านที่		เป้าหมายการพัฒนา
3. การจัดการน้ำท่วมและอุทกภัย		ด้านที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการระบายน้ำคาดการณ์เตรียมการและจัดการสภาวะวิกฤต รวมถึงการรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก <ul style="list-style-type: none"> ➢ ปรับปรุงสิ่งกีดขวางทางน้ำให้สามารถระบายน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ➢ คาดการณ์และเตือนภัยในพื้นที่น้ำหลากดินถล่ม
4. การจัดการคุณภาพน้ำและอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ		ด้านที่ 2 อนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟูแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบ นิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ <ul style="list-style-type: none"> ➢ อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองแหล่งน้ำธรรมชาติพื้นที่ชุ่มน้ำ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

แผนระดับ 3	➔	แผนระดับ 3
แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)		แผนปฏิบัติการราชการกรมทรัพยากรน้ำ (พ.ศ. 2563 – 2565)
ด้านที่		เป้าหมายการพัฒนา
6. การบริหารจัดการ		<p>ด้านที่ 4 พัฒนากลไกมาตรการ แผนปฏิบัติการ กฎหมาย เพื่อการบริหารจัดการน้ำการกำกับดูแล ควบคุมให้เป็นไปตามกฎหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ การพัฒนาเครื่องมือกลไกความร่วมมือระหว่าง ประเทศและในระดับลุ่มน้ำเพื่อพัฒนาความ ร่วมมือ ระหว่างประเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ หลักและเสริม ➢ พัฒนา ปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย ด้าน ทรัพยากรน้ำ ➢ เพิ่มประสิทธิภาพการเตือนภัยพิบัติด้าน ทรัพยากรน้ำ ➢ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างการรู้เข้าใจใน การ บริหารจัดการน้ำ <p>ด้านที่ 5 พัฒนา ความร่วมมือ นวัตกรรม งานวิจัย เทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ วิจัย พัฒนา องค์ความรู้ด้านทรัพยากรน้ำ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,120 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลจากการวิจัยพบว่า การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีการดำเนินการในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยดำเนินการด้านการกำหนดยุทธศาสตร์มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการควบคุมประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสารมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ตามลำดับ และ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นงคันทุช เพ็ชรขุนทด (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา ผลจากการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยรายด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ เงินเดือน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา นอกจากนี้ แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มี 3 ประการ ได้แก่ ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้กับสมาชิกสภา

องค์การบริหารส่วนตำบล เกี่ยวกับเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาตำบล ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม จากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลและส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างความ สามัคคีภายในชุมชน

พินุลยน์นัท ปาณะพรหมพัฒน์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ใน จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช และความสัมพันธ์การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตร ของ ทาโร่ ยามาเน่ จากประชากรที่บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ใน จังหวัด นครศรีธรรมราช จำนวน 4,092 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานบริหาร ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ และ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ล้วนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์การ บริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกชน และด้านการ สร้างแรงบันดาลใจล้วนอยู่ในระดับมาก และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์ ทางบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

รูปแบบการศึกษา

การศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบบสอบถาม ชนิดปลายปิด (Close Ended Question) และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-ended Questions) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นเครื่องมือสอบวัดประเภทหนึ่ง ที่มีการให้คะแนน แบบประมาณค่าเป็นระดับคะแนน โดยมีการให้คะแนนตามระดับ ความเข้ม เช่น 1 2 ... เป็นต้น เพื่อ สอบถามเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จากนั้นนำไปสรุปผล การศึกษาในประเด็นระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ หลังจากการ เก็บรวบรวมข้อมูลก็จะทำการจัดหมวดหมู่และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการ ทำศึกษาในครั้งนี้ให้ได้ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุด ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ เป็นบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมทรัพยากร น้ำ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 2,057 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมทรัพยากรน้ำ จำนวน 345 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553, น. 42) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนดให้

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{2,057}{1 + 2,057(0.05)^2}$$

$$n = 345$$

n = 345 ตัวอย่าง

1.3 การสุ่มตัวอย่าง

1.3.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับสำนัก ศูนย์ กลุ่ม ส่วนกลาง และสำนัก ส่วนกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบบสัดส่วน เป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีจำนวนมาก และมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานสุ่ม ที่สามารถจำแนก ออกเป็นชั้นภูมิ (Stratum) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้อ้างอิงมีความครบถ้วนและครอบคลุม จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 345 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน) (345/2,057) x N	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง(คน) (n=345)	ร้อยละ
1. สำนักผู้ตรวจราชการ	2	0	-
2. กลุ่มตรวจสอบภายใน	5	1	0.29
3. กลุ่มนิติการ	13	2	0.58
4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	5	1	0.29
5. สำนักงานเลขานุการกรม	132	22	6.38
6. ศูนย์ป้องกันวิกฤติน้ำ	40	7	2.03
7. ศูนย์สารสนเทศทรัพยากรน้ำ	26	4	1.16
8. สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ	51	9	2.61

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวนประชากร (คน) (345/2,057)x N	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง(คน) (n=345)	ร้อยละ
9. สำนักบริหารจัดการน้ำ	50	8	2.32
10. สำนักประสานความร่วมมือระหว่าง ประเทศ	46	8	2.32
11. สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ	42	7	2.03
12. สำนักวิจัย พัฒนาและอุทกวิทยา	66	11	3.19
13. สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน	41	7	2.03
14. สำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ	54	9	2.61
15. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1	208	35	10.14
16. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 2	142	24	6.96
17. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 3	140	23	6.67
18. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 4	165	28	8.12
19. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5	111	19	5.51
20. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 6	129	22	6.38
21. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7	152	25	7.25
22. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 8	159	27	7.83
23. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 9	103	17	4.93
24. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 10	94	16	4.64
25. สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 11	81	13	3.77
รวม	2,057	345	100.00

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ จากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎีในการตั้งข้อคำถามสร้างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย มากำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม

2.1.3 สร้างแบบสอบถาม

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาวิจัย และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาและข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2.1.5 ปรับปรุง แก้ไข แบบสอบถามให้เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- นางสาวฉัตรสุริย์ หาญวงศ์ ผู้ตรวจราชการกรม กรมทรัพยากรน้ำ
- นายเทียน พิบูลสวัสดิ์ ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำ
- นายบุญยฤทธิ์ นันทขว้าง ผู้อำนวยการส่วนวิเคราะห์โครงการและงบประมาณ สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำ

ซึ่งทั้ง 3 ท่าน เชี่ยวชาญงานยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามศัพท์ (Index of Concordance –IOC) ซึ่งได้ค่า IOC เท่ากับ 0.812-0.969 มีค่ามากกว่า 0.5 ทุกข้อ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.1.6 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุง แก้ไข ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดสอบที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (ปวีณา คำพุกกะ, 2557) ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.70 แสดงว่ามีค่าความเที่ยงผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ครอบคลุมเนื้อหาระดับความคิดเห็นรายด้าน แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีค่าความเที่ยง 0.955

2) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีค่าความเที่ยง 0.969 3) ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปี มีค่าความเที่ยง 0.812 และ 4) ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ มีค่าความเที่ยง 0.980

จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน ผลการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคของระดับความคิดเห็นรายด้าน พบว่ากลุ่มทดสอบ Try-out 30 ชุด ได้คุณภาพรายข้อและการหาค่าความเชื่อมั่นมีระดับความสอดคล้องกันดีถึงดีมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.874-0.932 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ (0.932) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์(0.912) ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์(0.896) และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี(0.874) ตามลำดับ

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 345 ชุด ได้คุณภาพรายข้อและการหาค่าความเชื่อมั่นมีระดับความสอดคล้องกันดีมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.812-0.980 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์(0.980) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์(0.969) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ (0.955) และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี(0.812) ตามลำดับ

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close Ended Question) และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-ended Questions) แบบสำรวจรายการและแบบมาตราประเมินค่า ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ เป็นคำถามลักษณะแบบสอบถามเป็นเครื่องมือแบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close Ended Question)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 32 ข้อ โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 16 ข้อ
- 2) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 11 ข้อ
- 3) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี จำนวน 2 ข้อ
- 4) ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 3 ข้อ

มาตรวัดด้วยคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เป็นระบบตัวเลข(มาตร) ที่นิยมใช้กันแพร่หลายรายการหนึ่งในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
5	4.21- 5.00	ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมากที่สุด
4	3.41 - 4.20	ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการมาก
3	2.61 - 3.40	ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการปานกลาง
2	1.81 - 2.60	ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการน้อย
1	1.00 - 1.80	ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด (Open-ended Questions) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและทดสอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ และเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มทดสอบจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.70 แสดงว่ามีค่าความเที่ยงผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาคำเนินการจัดส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังกลุ่มตัวอย่างตัวแทนระดับ
สำนัก ศูนย์ กลุ่ม ส่วนกลาง และสำนักส่วนกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค

3.2 ผู้ศึกษารวบรวม ตรวจสอบถูกต้อง สมบูรณ์ ของแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 345 ชุด ได้รับ
กลับคืนมา 345 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามออนไลน์ทั้งหมด เพื่อประเมินและจัดทำคู่มือลงรหัสและ
บันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการศึกษา ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แบบสอบถามกลับคืนแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบข้อมูล
จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำเสนอด้วยวิธีการ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หรือ (S.D.)

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

4.3.1 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ โดยสถิติที่ใช้
ทดสอบคือ สถิติ t-test

4.3.2 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มขึ้นไป ซึ่งได้แก่ อายุ
เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน โดยสถิติที่ใช้ในการ
ทดสอบคือ ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี
Scheffe โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 0.05

4.3.3 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละรายการจะนำเสนอในรูปแบบ
ตารางและการพรรณนาความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ” ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่ในกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบไปด้วย เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา และประเภทบุคลากร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

1.1 เพศ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ชาย	203	58.8
หญิง	142	41.2
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.1 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20

1.2 อายุ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
20-30 ปี	25	7.3
31-40 ปี	69	20.0
41-50 ปี	124	35.9
51-60 ปี	127	36.8
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.2 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลง อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25

1.3 เงินเดือน/ค่าตอบแทน

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือน/ค่าตอบแทน

เงินเดือน/ค่าตอบแทน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
5,000-10,000 บาท	3	0.9
10,001-15,000 บาท	19	5.5
15,001-20,000 บาท	38	11.0

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เงินเดือน/ค่าตอบแทน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
20,001-25,000 บาท	48	13.9
25,001-30,000 บาท	53	15.4
30,001 บาทขึ้นไป	184	53.3
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.3 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 25,001-30,000 บาท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ลำดับถัดมาได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 20,001-25,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90 สำหรับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 15,001-20,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 ส่วนเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 10,001-15,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 และเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 5,000-10,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ

1.4 ระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	19.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	181	52.5
ปริญญาโท	95	27.5
ปริญญาเอก	2	0.6
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.4 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 ลำดับถัดมาสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ตามลำดับ

1.5 ระยะเวลาในการทำงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1-5 ปี	61	17.7
6-10 ปี	43	12.5
11-15 ปี	54	15.7
16 -20 ปี	40	11.6
21 ปีขึ้นไป	147	42.6
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.5 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมา ระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 17.70 ลำดับถัดมาระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 ระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 6-10 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 และระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 16 -20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 ตามลำดับ

1.6 ประเภทบุคลากร

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทบุคลากร

ประเภทบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ	3	0.9
นักวิชาการ	177	51.3
พนักงานราชการ	55	15.9
ทั่วไป	40	11.6
ลูกจ้างประจำ	67	19.4
อื่นๆ	3	0.9
รวม	345	100.0

จากตารางที่ 4.6 จากกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 345 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 51.30 รองลงมา ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภทลูกจ้างประจำ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 ลำดับถัดมาประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภท พนักงานราชการ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 และ ประเภทบุคลากรตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 เท่ากับประเภทบุคลากร อื่นๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 345 คน พอสรุปได้ดังนี้

2.1 การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 4 ด้าน คือ

- 2.1.1 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์
- 2.1.2 ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 2.1.3 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- 2.1.4 ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ในภาพรวม

ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น			อันดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	3.74	0.94	มาก	4
2. ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3.92	0.86	มาก	1
3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.89	0.85	มาก	2
4. ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์	3.84	0.85	มาก	3
รวม	3.85	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กรมทรัพยากรน้ำ มีลักษณะการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รองลงมาคือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 ลำดับถัดมา คือด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 นำมาใช้ปฏิบัติในระดับมาก เช่นกัน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านนโยบาย ด้านต่างๆ ของประเทศ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 , พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562, ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, พรบ.ทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	3.86	0.85	มาก	4
2) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านเศรษฐกิจสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณด้านการบริหารจัดการน้ำยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา	3.63	0.90	มาก	12

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
3) กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสังคมวัฒนธรรม มีเป้าหมายอนุรักษ์พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟูแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ และการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ	3.90	0.91	มาก	2
4) กรมฯ มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร บุคลากร และพัฒนาเทคโนโลยีของกรมทรัพยากรน้ำ เช่น ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบราชการมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 การบำรุงรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เป็นต้น	3.81	0.90	มาก	5
5) กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร กลุ่มน้ำขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานในพื้นที่	3.68	0.93	มาก	10

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ระดับความคิดเห็น			อันดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	
6) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านผู้รับบริการ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ด้านแผนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การเฝ้าระวังเตือนภัยล่วงหน้า น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น	3.87	0.95	มาก	3
7) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านคู่แข่งชั้น มีการกีดทับซ้อนกับหน่วยงานภายนอก และขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการน้ำ	3.63	0.97	มาก	11
8) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านเครือข่าย มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายภาคประชาชน	3.75	0.92	มาก	8
9) กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านการควบคุมคุณภาพ อาทิสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร.กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ประเมิน ITA) เป็นต้น	3.77	0.88	มาก	7

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ระดับความคิดเห็น			อันดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	
10) กรมฯ มีการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรมฯ เชื่อมโยงร่างแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ (พ.ศ. 2563-2565) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ(ด้านทรัพยากรน้ำ)	3.95	0.92	มาก	1
11) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์การ แนวตั้ง แนวตั้ง มีการจัดโครงสร้างการบริหาร มีความชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งส่วนกลางและส่วนกลางปฏิบัติงานในภูมิภาคอย่างชัดเจน	3.80	0.93	มาก	6
12) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านระบบการทำงาน ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาด้านวิชาการ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และบูรณาการเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ ถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้งรณรงค์ทำความเข้าใจกับองค์การและผู้มีส่วนได้เสีย	3.74	0.94	มาก	9

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ระดับความคิดเห็น			อันดับ ที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	
13) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านบุคลากร ทั้งปริมาณ และ เชิงคุณภาพ	3.61	0.98	มาก	14
14) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านทักษะการทำงานอย่าง มืออาชีพ	3.59	0.98	มาก	15
15) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.59	1.02	มาก	16
16) กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนด้านค่านิยมร่วมที่บุคลากร กำหนดร่วมกัน	3.61	0.99	มาก	13
รวม	3.74	0.94	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ของกรมทรัพยากรน้ำในภาพรวม มีการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94 เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ มีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ กรมทรัพยากรน้ำมีการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรมฯ เชื่อมโยงวางแผนปฏิบัตินโยบายกระทรวงฯ (พ.ศ.2563-2565) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ(ด้านทรัพยากรน้ำ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 รองลงมาคือ กรมทรัพยากรน้ำมีการวิเคราะห์ด้านสังคมวัฒนธรรม มีเป้าหมายอนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟู แหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ และการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และกรมทรัพยากรน้ำ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านผู้รับบริการ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ด้านแผนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การเฝ้าระวังเดือนภัยล่วงหน้า น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95 ตามลำดับใน 3 อันดับแรก นอกนั้นนำมาใช้ปฏิบัติในระดับมาก เช่นกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
1) กรมฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการวางตำแหน่งของกรมให้ได้มาตรฐานในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนอย่างเพียงพอ สมดุล และยั่งยืน และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ คู่องค์กรสมรรถนะสูง	3.92	0.85	มาก	6
2) กรมฯ มีการกำหนดพันธกิจ โดยครบถ้วน ถูกต้อง ตามอำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ	3.94	0.89	มาก	3
3) กรมฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องพันธกิจที่กำหนดไว้	3.99	0.85	มาก	1
4) กรมฯ มีการกำหนดค่านิยมหลักที่เกื้อหนุน บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้	3.93	0.86	มาก	5

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ ที่
5) กรมฯ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 มิติ ตามดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบด้วย -มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -มิติด้านคุณภาพการให้บริการ -มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ -มิติด้านพัฒนาองค์กร	3.92	0.84	มาก	7
6) กรมฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้อง สัมพันธ์กับ ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน -มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -มิติด้านคุณภาพการให้บริการ -มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ -มิติด้านพัฒนาองค์กร	3.93	0.82	มาก	4
7) กรมฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ -มิติด้านประสิทธิผลตาม พันธกิจ -มิติด้านคุณภาพการให้บริการ -มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ -มิติด้านพัฒนาองค์กร	3.91	0.81	มาก	8

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับความ ความเห็น	อันดับ ที่
8) กรมฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์	3.95	0.87	มาก	2
9) กรมฯ มีการกำหนดค่าเป้าหมาย 5 ปี ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดที่สำคัญ	3.91	0.87	มาก	9
10) กรมฯ มีการกำหนดโครงการที่สอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่วางไว้	3.88	0.89	มาก	10
11) กรมฯ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยนำเครื่องมือแผนยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้	3.88	0.89	มาก	11
รวม	3.92	0.86	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรน้ำในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ กรมทรัพยากรน้ำ มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องพันธกิจที่กำหนดไว้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 รองลงมาคือ กรมฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 รองลงมาคือ กรมฯ มีการกำหนดพันธกิจ โดยครบถ้วน ถูกต้อง ตามอำนาจและหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 ตามลำดับของ 3 อันดับแรก นอกนั้นนำมาใช้ปฏิบัติในระดับมาก เช่นกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น			
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
1) กรมฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามคำของบประมาณ	3.936	0.850	มาก	1
2) กรมฯ มีการบริหารโครงการประจำปีเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตามค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้	3.838	0.857	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.887	0.854	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกรมทรัพยากรน้ำในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.887 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.854 เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า กรมทรัพยากรน้ำ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตาม คำของบประมาณ มีการนำมาใช้ในระดั้มาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.936 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.850 รองลงมาคือ กรมฯ มีการบริหารโครงการประจำปีเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตามค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.838 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.857 นำมาใช้ปฏิบัติในระดั้มาก เช่นกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
ของกรมทรัพยากรน้ำ ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์

ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น			อันดับที่
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น	
1) กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างการดำเนินการมีการทบทวนและประเมินแผนยุทธศาสตร์ครั้งแผน อย่างน้อย 1 ครั้ง	3.86	0.80	มาก	2
2) กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ เมื่อมีการประเมินแผนเสร็จสิ้นแล้ว โดยประเมิน 1. การบูรณาการ 2. การมีส่วนร่วม 3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	3.80	0.89	มาก	3
3) กรมฯ มีการติดตาม และวิจัยประเมินผล โครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	3.86	0.86	มาก	1
รวม	3.84	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ของกรมทรัพยากรน้ำ ในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 เมื่อพิจารณารายข้อแล้ว พบว่า ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์มีการนำมาใช้ในระดั้มาก ได้แก่ กรมทรัพยากรน้ำ มีการติดตาม และวิจัยประเมินผลโครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86 รองลงมาคือ กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างการดำเนินการมีการทบทวนและประเมินแผนยุทธศาสตร์ครั้งแผน อย่างน้อย 1 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และกรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ เมื่อมีการประเมินแผนเสร็จสิ้นแล้ว โดยประเมิน 1.การบูรณาการ 2.การมีส่วนร่วม 3.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 นำมาใช้ปฏิบัติในระดับมาก เช่นกัน

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3.1 สมมุติฐานที่ 4.1.1 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี เพศแตกต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
ของการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินการบริหาร
ยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

ความคิดเห็นต่อ	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์						
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	3.67	0.89	3.84	0.62	0.53	0.060
2. ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3.84	0.87	4.04	0.63	0.17	0.081
3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี	3.84	0.86	3.96	0.73	0.02	0.170
4. ด้านการประเมินแผน ยุทธศาสตร์	3.77	0.89	3.94	0.68	0.05	0.054
ความคิดเห็นในภาพรวม	3.75	0.84	3.93	0.59	0.19	0.132

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็น
ในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามสถานภาพ
ด้านเพศ โดยภาพรวมมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

3.2 สมมุติฐานที่ 4.1.2 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	8.20	2.753	2.086	0.126
ภายในกลุ่ม	341	184.59	0.541		
รวม	344	192.79			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่าค่า Sig เท่ากับ 0.126 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จากตารางที่ 5.3 พบว่ากลุ่มอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

3.3 สมมุติฐานที่ 4.1.3 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี เงินเดือนและค่าตอบแทนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระดับเงินเดือนค่าตอบแทน

ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	5	5.729	1.146	2.077	0.068
ภายในกลุ่ม	339	187.061	0.552		
รวม	344	192.79			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.068 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จากตารางที่ 5.4 พบว่า ระดับเงินเดือน/ค่าตอบแทน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

3.4 สมมติฐานที่ 4.1.4 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระดับการศึกษา

ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	3	1.026	0.342	0.608	0.610
ภายในกลุ่ม	341	191.763	0.562		
รวม	344	192.79			

“มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.610 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จากตารางที่ 5.5 พบว่า ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

3.5 สมมติฐานที่ 4.1.5 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการ บริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ระหว่างกลุ่ม	4	8.842	2.211	2.086	0.126
ภายในกลุ่ม	340	183.948	0.541		
รวม	344	192.79			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวม การทดสอบสมมุติฐาน ด้วยค่า F-test ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.126 ซึ่งมากกว่า ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามประเภทบุคลากร(ตำแหน่ง/ประเภท สายงาน) แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน จากตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นว่า ตารางที่ 4.11 พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

3.6 สมมติฐานที่ 4.1.6 บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่จัดอยู่ในประเภทบุคลากร (ตำแหน่ง/ประเภทสายงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในภาพรวมการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามประเภทบุคลากร (ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน)

ความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ความคิดเห็นในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	12.221	2.444	4.589	0.014
	ภายในกลุ่ม	339	180.568	0.533		
	รวม	344	192.79			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวม การทดสอบสมมุติฐานด้วยค่า F-test ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า ค่า Sig เท่ากับ 0.014 ซึ่งน้อยกว่าระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำ จำแนกตามประเภทบุคลากร(ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน)แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน จากตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นว่า ประเภทบุคลากร(ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน) แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐาน	ผลการทดสอบ สมมุติฐาน
1. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	x
2. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	x
3. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี เงินเดือนและค่าตอบแทนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	x
4. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	x
5. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	x
6. บุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำที่มี ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน (ตำแหน่งงาน/ประเภทบุคลากร) ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน	✓

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ของกรมทรัพยากรน้ำ

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	60	17.4
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	285	82.6
รวม	345	100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจากตารางที่ 5.8 พบว่า ในจำนวน กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 345 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ เพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 17.40 และมีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 82.60

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ เพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ พบว่า

ข้อเสนอแนะเพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. กรมฯ ควรกำหนดกรอบทิศทางในการบริหารจัดการทุกๆ ด้านให้ชัดเจน ทั้งภารกิจและกฎหมายรองรับในการปฏิบัติ มีคุณธรรม โปร่งใส ให้มีส่วนร่วม รับฟังข้อคิดเห็นในหน้าที่ และให้เกิดความคุ้มค่า ควรมีการตั้งแผนงานให้สอดคล้องกับพันธกิจ พัฒนาด้านยุทธศาสตร์ ที่เป็นมาตรฐานซึ่งจะก่อให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคนในองค์กรและการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	17	28.3

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	ค่าความถี่	ร้อยละ
<p>2. กรมฯ ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหาร และระดับผู้นำ เพื่อให้บริหารจัดการทรัพยากรน้ำทันต่อสถานการณ์ยุคปัจจุบัน ก่อนเข้าสู่ทศวรรษใหม่ และควรปรับปรุงตำแหน่งสายปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้เติบโตและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการรับราชการ สร้างความสามัคคีภายในองค์กร จัดสรรเจ้าหน้าที่ใหม่มาแทนเจ้าหน้าที่ที่เกษียณออกไป พัฒนาบุคลากรมารับงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับให้มีทัศนคติที่ดี ควรเพิ่มมิติมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และสังคมในการทำงาน รวมถึงปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานกรมฯ ควรวางแผน จัดกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับความถนัดเฉพาะด้านและจัดหาบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก เชื่อมโยงการทำงานของส่วนกลางและภาคให้ชัดเจน ควรสนับสนุนภารกิจหลักและจุดแข็ง ที่เป็นผลงานของกรมที่มีอยู่แล้ว เช่น ระบบเตือนภัยล่วงหน้า มากกว่าจะไปหาภารกิจที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ เห็นสมควรมีหน่วยงานประจำจังหวัดเพื่อดำเนินการแก้ปัญหา ส่งเสริมบูรณาการหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	21	35.0

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ	ค่าความถี่	ร้อยละ
3. กรมฯ ควรจัดทำโครงการและงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เป็นประโยชน์ต่อประชาชนเป็นหลัก ต้องเป็นไปตามภารกิจ การบริหารจัดการน้ำอย่างทั่วถึงและยั่งยืน อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และกระจายทุกด้านอย่างสมดุลไม่เน้นไปด้านหนึ่งด้านใด ควรให้มีการทำกิจกรรมสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ตลอดจนภาคีเครือข่าย เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และได้รับประโยชน์สูงสุด กรมฯ ควรมีการนำข้อคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ มาประกอบการวิเคราะห์ หรือจัดทำแผน เพื่อให้แผนสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง พร้อมติดตามและประเมินผลตั้งแต่ต้น โยบาย แผน โครงการ และกิจกรรม ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะโครงการในระดับพื้นที่และประชาสัมพันธ์ให้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียรับรู้หลังโครงการแล้วเสร็จเป็นประจำทุกปี หมายถึงประเมินผลโครงการเดิมในทุกปี เพื่อต่อยอดโครงการเดิมและโครงการใกล้เคียงอย่างต่อเนื่อง	14	23.3
4. กรมฯ ควรพัฒนาด้านเทคโนโลยี จัดหาคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และทบทวนการรายงานผลข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อน และทุกหน่วยงานในสังกัดสามารถตรวจสอบและดึงข้อมูลไปใช้ได้ พร้อมกันและเป็นปัจจุบัน	2	3.3
5. กรมฯ ควรนำเสนอผลงานที่โดดเด่น มีผลลัพธ์ด้านคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการที่ได้รับจากภารกิจของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตระหนักรู้คุณค่าของงานที่ได้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้ภารกิจสำเร็จได้ น่าจะทำให้เจ้าหน้าที่มีไอเดียสร้างสรรค์งานของตัวเองให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น และเห็นคุณค่าในค่าตอบแทนที่ได้รับ ตลอดจนส่งเสริมให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร	6	10.0
รวม	60	100.0

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ การศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการศึกษา (1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ (2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรน้ำ

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ จำนวน 32 ข้อ ซึ่ง ครอบคลุมตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ซึ่งแนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์ใช้กรอบแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) เป็นกรอบในการสร้าง แบบสอบถามระดับความเป็นจริง เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แบบสอบถามชนิดปลายปิด (Close-Ended Questions) และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-Ended Questions) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งครอบคลุมตามกรอบแนวคิดทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์ของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้จัดส่ง แบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างทางระบบออนไลน์ ได้รับข้อมูลแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด 345 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างใน

การศึกษา ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมทรัพยากรน้ำ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำของกรมทรัพยากรน้ำส่วนกลาง ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน, กลุ่มนิติการ, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, สำนักงานเลขานุการกรม, ศูนย์ป้องกันวิกฤติน้ำ, ศูนย์สารสนเทศทรัพยากรน้ำ, สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ, สำนักบริหารจัดการน้ำ, สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ, สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ, สำนักวิจัยพัฒนาและอุทกวิทยา, สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน, และสำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ (13 หน่วยงานส่วนกลาง) สำนักงานกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1-11 (11 หน่วยงานส่วนกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค) รวมจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 2,057 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 345 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 6 เดือน นับตั้งแต่เดือน พฤษภาคม-ตุลาคม พ.ศ. 2564

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ด้วยค่าสถิติ พื้นฐาน คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ ต่อกันใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.05

1.4 ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

การศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ สามารถสรุปผลการศึกษา แบ่งได้เป็น 4 ตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.90 สำหรับเงินเดือน/ ค่าตอบแทน ส่วนใหญ่ได้รับเป็นเงิน 30,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.30 รองลงมาได้รับเงินเดือน/ค่าตอบแทน เป็นเงิน 25,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.40 และบุคลากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 27.50 ลำดับถัดมา สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.40 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.60 รองลงมา ระยะเวลาในการทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.70 ลำดับถัดมาระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.70 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.5 และระยะเวลาในการทำงานตั้งแต่ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.6

ตามลำดับ ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 51.30 รองลงมา ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภทลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 19.40 ลำดับถัดมาประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภท พนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 15.90 ประเภทบุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 11.60 และประเภทบุคลากรตำแหน่งผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 0.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยภาพรวมของการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ มีการปฏิบัติระดับมาก ($\bar{X}=3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X}=3.89$) ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X}=3.84$) และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X}=3.74$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรมฯ เชื่อมโยงร่างแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ (พ.ศ.2563-2565) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ(ด้านทรัพยากรน้ำ) ($\bar{X}=3.92$) รองลงมา คือ กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสังคมวัฒนธรรม มีเป้าหมายอนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟู แหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ และการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ ($\bar{X}=3.90$) จากนั้น กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านผู้รับบริการ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ด้านแผนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การเฝ้าระวังเตือนภัย ล่วงหน้า น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น ($\bar{X}=3.87$) ตามลำดับ

2. ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องพันธกิจที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.99$) รองลงมา คือกรมฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.95$) และกรมฯ มีการกำหนดพันธกิจ โดยครบถ้วน ถูกต้อง ตามอำนาจและหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ ($\bar{X}=3.94$) ตามลำดับ

3. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 2 ลำดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามคำของบประมาณ ($\bar{X}=3.94$) รองลงมา คือ กรมฯ มีการบริหารโครงการประจำปีเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตามค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.84$) ตามลำดับ

4. ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการติดตามและวิจัยประเมินผลโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X}=3.86$) รองลงมา คือ กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างการดำเนินการมีการทบทวนและประเมินแผนยุทธศาสตร์ครั้งหนึ่ง อย่างน้อย 1 ครั้ง ($\bar{X}=3.86$) และกรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ เมื่อมีการประเมินแผนเสร็จสิ้นแล้ว โดยประเมิน 1.การบูรณาการ 2.การมีส่วนร่วม 3.การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ($\bar{X}=3.80$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มี เพศ อายุ เงินเดือนระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อที่ 4.1.1 - 4.1.5 ยกเว้น ความคิดเห็นต่อตำแหน่ง/ประเภทสายงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำที่ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อที่ 4.1.6 ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ด้านเพศ พบว่า บุคลากรที่มี เพศแตกต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษา งานวิจัยของ อนุรัตน์ จักรเจริญพรชัย (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชน ต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลหมอนาง อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลจากการศึกษาพบว่า ประชาชนที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับกรณีศึกษา งานวิจัยของอมรินทร์ กิจศิริรัตน์ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องความคิดเห็น

ของประชาชน ต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในเขตเทศบาลเมืองจันทนิมิต จังหวัดจันทบุรี ผลจากการศึกษา พบว่า ประชาชนที่มีเพศแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็น ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในเขตเทศบาลเมืองจันทนิมิต จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษา ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.1 เห็นว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน อันเนื่องจากปัจจุบันเพศชายกับเพศหญิง มีความเป็นอิสระทางด้านความคิด และมีสิทธิเสรีภาพทัดเทียมกันในทุก ๆ ด้าน ย่อมมีความคิด ค่านิยม และทัศนคติที่แตกต่างกัน เนื่องจาก สังคมและวัฒนธรรมได้กำหนดบทบาทของทั้งสองเพศไว้แตกต่างกัน โดยทั่วไปเพศหญิงมักจะมีจิตใจที่อ่อนไหว โอนอ่อนผ่อนตาม เป็นแม่บ้านแม่เรือน ถูกชักจูงได้ง่าย เข้าใจจิตใจผู้อื่นได้ดีและมักโทษตัวเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ในขณะที่เพศชายจะใช้เหตุผลมากกว่า และสามารถจดจำเหตุการณ์ได้ ดีกว่าเพศหญิง รวมถึงเพศชายมักจะโทษบุคคลหรืออุปสรรคอื่น ๆ โดยไม่โทษตนเอง เมื่อเกิด ความผิดพลาดขึ้น

3.2 ด้านอายุ พบว่า บุคลากรที่มี อายุแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ กรณีศึกษา งานวิจัยของ เชิด ยอดมโนธรรม (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็น ของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร: กรณีศึกษาฝ่ายโยธา ในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะ (พื้นที่ กท. 6 กลุ่มตากสิน) พบการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มี อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับ กรณีศึกษา งานวิจัยของปัญญา นพชา (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับการบริหารงานองค์กรบริหาร ส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมแตกต่างกัน

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษาเห็นว่า ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.2 เห็นว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร ยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน เนื่องจากอายุเป็นเพียงคุณสมบัติส่วนตัวเท่านั้น จึงไม่ใช่เงื่อนไขในการแสดงความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของบุคลากรเหล่านั้น

3.3 ด้านเงินเดือน พบว่า บุคลากรที่มี เงินเดือน แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา แซ่เอี้ยว (2555) ศึกษา การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประชาชนบนเกาะพีพี จังหวัดกระบี่ พบว่า เพศ อายุ อาชีพ รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่อยู่อาศัยอยู่ บนเกาะพีพี ภูมิลำเนาเดิม และการรับรู้ข่าวสาร แตกต่างกัน

จะมีการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประชาชนบนเกาะพีพี จังหวัดกระบี่ ไม่แตกต่างกัน

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษา ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.3 เห็นว่า บุคลากรที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างของรายได้ เช่นเงินเดือนสูง ก็ย่อมมีโอกาสสรรหา ซื้อมาเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารงานได้มากกว่าคนมีรายได้หรือเงินเดือนน้อย

3.4 ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยร์ดี ใจอาษา (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระดับการศึกษา จัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับ งานวิจัยของกรรณา วิไลสมสกุล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของ ประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษาเห็นว่า ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.4 เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ย่อมมีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน เนื่องจากในปัจจุบันนี้โอกาสทางการศึกษาเปิดกว้างมากขึ้น และไม่มีข้อจำกัดทางความคิด บุคคลที่ได้รับการศึกษาในระดับที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่แตกต่างกัน ในระบบการศึกษาที่แตกต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน ย่อมมีความคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกัน

3.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยร์ดี ใจอาษา (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชิด ขอดมโนธรรม (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์กร: กรณีศึกษาฝ่ายโยธาในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราษฎร์บูรณะ (พื้นที่ กท. 6 กลุ่มตากลิน) ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

มีความคิดเห็นต่อการบริหารองค์การ ไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยของไพวรรณ ยะกุล (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงาน ด้านการคลังของเทศบาลตำบล ในจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีการบริหารงานด้านการคลังแตกต่างกัน

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษาเห็นว่า ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.5 เห็นว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน เนื่องจาก ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เหมือนกัน ย่อมมีความเข้าใจรูปแบบ วิถีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

3.6 ประเภทบุคลากร(ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน) พบว่า บุคลากรที่มี ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยรัตน์ ประทุมสินธุ์ (2553) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม พบว่า องค์การมีแนวนโยบายที่จะส่งเสริมให้ บุคลากรมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่ว่าจะโดยการพิจารณาความดี ความชอบหรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือศึกษาต่อ และพิจารณาความดีความชอบจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจด้วยสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ของ บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2553 : 197-198) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งของปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานหากคนได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้วย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถ้าจะมีการพัฒนาให้เกิดการมีคุณภาพชีวิตด้านนี้เพิ่มขึ้นจนถึงระดับดี ควรนำข้อคิดเห็นของ บุคลากรในลักษณะที่ควรปรับปรุงและข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการวางแผนงานที่เหมาะสม สอดคล้อง ตามหลักธรรมาภิบาล และมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้ครอบคลุมถึงบุคคลใน ครอบครัว

ในความคิดเห็นของผู้ศึกษาเห็นว่า ตามสมมุติฐานในการศึกษา ข้อ 4.1.6 เห็นว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน เนื่องจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่เหมือนกัน ย่อมมีความเข้าใจรูปแบบ วิถีวัฒนธรรมองค์การ ที่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ที่ได้จากการประมวลคำตอบแบบสอบถามปลายเปิด พอสรุปได้ดังนี้

1. กรมฯ ควรกำหนดกรอบทิศทางในการบริหารจัดการทุกๆ ด้านให้ชัดเจน ทั้งภารกิจและกฎหมายรองรับในการปฏิบัติ มีคุณธรรม โปร่งใส ให้มีส่วนร่วม รับผิดชอบ ในหน้าที่ และให้เกิดความคุ้มค่า ควรมีการตั้งแผนงานให้สอดคล้องกับพันธกิจ พัฒนาด้านยุทธศาสตร์ ที่เป็นมาตรฐานซึ่งจะก่อให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคนในองค์กรและการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. กรมฯ ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหาร และระดับผู้นำ เพื่อให้บริหารจัดการทรัพยากรน้ำทันต่อสถานการณ์ยุคปัจจุบัน ก่อนเข้าสู่ศวรรษใหม่ และควรปรับปรุงตำแหน่งสายปฏิบัติงานให้มีโอกาสได้เติบโตและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการรับราชการ สร้างความสามัคคีภายในองค์กร จัดสรรเจ้าหน้าที่ใหม่มาแทนเจ้าหน้าที่ที่เกษียณออกไป พัฒนาบุคลากรมารับงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับให้มีทัศนคติที่ดี ควรเพิ่มมิติมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และสังคมในการทำงาน รวมถึงปลูกฝังความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน กรมฯ ควรวางแผน จัดกรอบอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับความถนัดเฉพาะด้านและจัดหาบุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและปริมาณงาน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก เชื่อมโยงการทำงานของสำนักส่วนกลางและสำนักส่วนกลางปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคให้ชัดเจน ควรสนับสนุนภารกิจหลักและจุดแข็ง ที่เป็นผลงานของกรมที่มีอยู่แล้ว เช่น ระบบเตือนภัยล่วงหน้า มากกว่าจะไปหาภารกิจที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ เห็นสมควรมีหน่วยงานประจำจังหวัดเพื่อดำเนินการแก้ปัญหา ส่งเสริม บูรณาการหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กรมฯ ควรจัดทำโครงการและงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินการที่ต่อเนื่อง เป็นประโยชน์ต่อประชาชนเป็นหลัก ต้องเป็นไปตามภารกิจ การบริหารจัดการน้ำอย่างทั่วถึงและยั่งยืน อำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และกระจายทุกด้านอย่างสมดุลไม่เน้นไปด้านหนึ่งด้านใด ควรให้มีการทำกิจกรรมสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ตลอดจนภาคีเครือข่าย เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ และได้รับประโยชน์สูงสุด กรมฯ ควรมีการนำข้อคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ มาประกอบการวิเคราะห์ หรือจัดทำแผน เพื่อให้แผนสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง พร้อมติดตามและประเมินผลตั้งแต่ต้น โยบาย แผน โครงการ และกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะ โครงการในระดับพื้นที่และประชาสัมพันธ์ให้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย รับรู้หลัง

โครงการแล้วเสร็จเป็นประจำทุกปี หมายถึงประเมินผลโครงการเดิมในทุกปี เพื่อต่อยอดโครงการเดิมและโครงการใกล้เคียงอย่างต่อเนื่อง

4. กรมฯ ควรพัฒนาด้านเทคโนโลยี จัดหาคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และ ทบทวนการรายงานผลข้อมูลเพื่อลดความซ้ำซ้อนข้อมูล และทุกหน่วยงานในสังกัดสามารถ ตรวจสอบและดึงข้อมูลไปใช้ได้ พร้อมกันและเป็นปัจจุบัน

5. กรมฯ ควรนำเสนอผลงานที่โดดเด่น มีผลลัพธ์ด้านคุณภาพชีวิตของ ผู้รับบริการที่ได้รับจากภารกิจของกรมทรัพยากรน้ำ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตระหนักรู้คุณค่าของงานที่ได้ ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้ภารกิจสำเร็จได้ น่าจะทำให้เจ้าหน้าที่มีโอเคียสร้างสรรค์ภารกิจงานของตนเองให้มี คุณภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น และเห็นคุณค่าในค่าตอบแทนที่ได้รับ ตลอดจนส่งเสริมให้มี นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร

2. การอภิปรายผลการศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน/ ค่าตอบแทน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการ บริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อที่ 4.1.1-4.1.5

2.1.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประเภทบุคลากร/ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐาน ข้อที่ 4.1.6

2.2 ผลจากการศึกษา ระดับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ พบว่า บุคลากรในกรมทรัพยากรน้ำ อาทิ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ มีความคิดเห็น ต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการประจำปี และด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไป น้อย ได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรมทรัพยากรน้ำ ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องพันธกิจที่กำหนดไว้ รองลงมาคือกรมฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.95$) และกรมฯ มีการกำหนดพันธกิจ โดยครบถ้วน ถูกต้อง ตามอำนาจและหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ($\bar{X}=3.94$) ตามลำดับ สังเกตได้จากค่านิยมหลักกรมทรัพยากรน้ำ คือมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ ประสาน สามัคคี เป็นต้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ

ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ McKinsey's (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล (2562), หน้า 37-39) ที่อธิบายว่า สไตล์(Style) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการ แบบแผน พฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมในองค์กร ความเป็นผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลพรรณ บุญยฤทธิ์ (2558) ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า โครงสร้างองค์กรถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจาก โครงสร้างเป็นการจัดสรรหน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่ รายละเอียดของงานแต่ละประเภทให้มีความ เหมาะสม ทำให้การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน สอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลง (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2552, น. 138) การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้อย่างมากขึ้น เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากมาย การบริหารการจัดการ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีพนักงานที่มีวินัย รับผิดชอบตนเอง (self-control) มีความคิดสร้างสรรค์ มีกระบวนการการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence) การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ได้แก่ แบบองค์การ5'S Model องค์กรสมรรถนะสูง

2.2.2 ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 2 อันดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามคำของบประมาณ ($\bar{X}=3.94$) รองลงมา คือ กรมฯ มีการบริหารโครงการประจำปีเสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตามค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=3.84$) ตามลำดับ

ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของโซการ์นอร์ อาซานีย์ (2551, น. 60-61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ครูอาจารย์ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2.3 ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการติดตาม และประเมินผลโครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ($\bar{X} = 3.86$) รองลงมา คือ กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างการดำเนินการมีการทบทวนและประเมินแผนยุทธศาสตร์ครึ่งแผนอย่างน้อย 1 ครั้ง ($\bar{X} = 3.86$) และกรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ เมื่อมีการประเมินแผนเสร็จสิ้นแล้ว โดยประเมิน 1. การบูรณาการ 2. การมีส่วนร่วม 3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากการประเมินแผนยุทธศาสตร์ของกรมทรัพยากรน้ำ ใช้แผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแนวนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน ตั้งแต่ระดับนโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรี และแผนพัฒนาด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และภารกิจพื้นฐานขององค์กร ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารกรมทรัพยากรน้ำจึงต้องมีการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในกรอบทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการกับบุคลากรในกรมทรัพยากรน้ำ อย่างชัดเจน ด้วยวิธีการและช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมผู้บริหารกรมฯ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเรื่องสำคัญๆ ผ่านเว็บไซต์ การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ประกอบการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งในระดับ กลุ่ม ศูนย์ สำนักและบุคคล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานและบุคคล โดยตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นการถ่ายทอดจากแผนปฏิบัติราชการ ระดับกรมทรัพยากรน้ำมาสู่หน่วยงานในสังกัดกลุ่ม ศูนย์ สำนัก และจากหน่วยงานในสังกัดมาสู่บุคลากร เป็นลำดับ

ซึ่งสอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550, น. 19) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยใช้สื่อในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และ ตรงตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการพูด

การเขียน และการแสดงออก โดยการกระทำเพื่อสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 79) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจา ต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอด โน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้ายุติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุน และผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดี ด้วย เป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และสอดคล้องกับ David (2009) กล่าวถึงการมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความเข้าใจและตระหนัก ถึงความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ย่อมสามารถ นำองค์กรให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีการดำเนินการ ในเชิงรุกเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำการแข่งขัน การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลต่อเป้าหมายและการดำเนินงาน งานขององค์กร แต่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังสามารถ ถ่ายทอดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ให้เกิดความต่อเนื่องได้ สอดคล้องอย่างลงตัวกับรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบบบูรณาการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยการใช้กระบวนการบริหาร อย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง การบริหาร เชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทุกคนต้องนำไปใช้ เพื่อการบริหารในเชิงรุก ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนา องค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และสอดคล้อง กับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2552) ที่กล่าว ว่าการดำเนินการตามขั้นตอนช่วยให้เข้าใจหลักกระบวนการจะต้องใช้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ

2.2.4 ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติระดับมาก 3 ลำดับแรก ได้แก่ กรมฯ มีการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรมฯ เชื่อมโยงร่างแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ (พ.ศ.2563-2565) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ(ด้านทรัพยากรน้ำ) (\bar{X} =3.92) รองลงมา คือ กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสังคมวัฒนธรรม มีเป้าหมายอนุรักษ์ พัฒนา ปรับปรุง พื้นฟู แหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ และการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ (\bar{X} =3.90) จากนั้น กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านผู้รับบริการ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ด้านแผนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การเฝ้าระวังเตือนภัย ล่วงหน้า น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น (\bar{X} =3.87) ตามลำดับ

ผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของกรมทรัพยากรน้ำ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ มีความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นขั้นตอน และสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบกับแผนตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประเสริฐ ผลามิตร (2550, น. 18) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึง ความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือ ปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ แบบแผนชี้นำ พฤติกรรมหรือปฏิบัติการนี้มีกำเนิดมาจากความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัว และแนวโน้มทางประวัติศาสตร์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเพชรลดา จิระจตุกร (2561) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารการอาชีพศึกษาเอกชน พบว่า การจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารการอาชีพศึกษาเอกชน สอดคล้องกับ ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 22) อธิบายว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น. 102-108) กล่าวว่า การควบคุมประเมินกลยุทธ์เป็นการควบคุมประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องคิดเกี่ยวกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยนำ เครื่องมือการประเมินแบบสมดุลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ ซึ่งผู้นำต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจเพื่อนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐอย่างดีพอ และสอดคล้องกับ สุพานิ สฤกษ์วานิช (2553, น. 9) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการ ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 จากการประเมินแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำในครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัย มีการจัดทำข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง และจัดทำข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็นคือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ และข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ดังนี้

เชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารของกรมทรัพยากรน้ำ มีนโยบายรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และควรมีนโยบายในการกำกับควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อน ซึ่งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน และนำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแผนยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

2. กรมทรัพยากรน้ำ ควรมอบหมายหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่และโครงสร้างขององค์กร มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

3. กรมทรัพยากรน้ำ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และองค์กรมีการนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

4. กรมทรัพยากรน้ำ ควรเร่งรัดการดำเนินงานด้าน พรบ.ทรัพยากรน้ำ หรือข้อบังคับมาใช้ปฏิบัติ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

เชิงวิชาการ

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเจาะลึกถึงความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

2. ควรศึกษาผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำว่ามีผลกระทบไปในทิศทางใด เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

เชิงปฏิบัติการ

1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
2. ควรปรับปรุงการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานและตามตำแหน่งที่กำหนด ผลักดันบุคลากรตามตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการ โดยยึดหลักระบบคุณธรรมสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชาหรือพนักงานในองค์กรหรือผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และมีความถูกต้องมากที่สุด เพื่อพัฒนาต้นแบบของการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำกับหน่วยงานบริหารราชการอื่นๆ ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 1 หน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์ถึงการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรในเชิงลึก เพื่อใช้ข้อมูลในการวางแผนทางพัฒนาการยุทธศาสตร์แบบบูรณาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่อาจจะส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านจิตวิทยาหรือ แรงจูงใจ เป็นต้น
4. ควรมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
5. ควรมีการใช้ข้อมูลและใช้เทคนิคต่างๆ อย่างครบถ้วน ในการกำหนดการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
6. ควรมีการระดมความคิดในการกำหนดการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
7. ควรมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพิ่มเติมในการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์แต่ละด้านมีความครอบคลุม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

3.3 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1. ควรนำผลการศึกษา เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ไปปรับปรุง พัฒนา เช่น การปรับหรือออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ ที่กำหนด เช่น การปรับบทบาทภารกิจขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัด ให้สอดคล้องกับภารกิจหรือเป้าหมายใหม่และเชื่อมโยงกับบุคลากร หน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอกอย่างลงตัว การสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานเฉพาะกิจการปรับปรุงลดกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนวัตกรรม และการสื่อสารให้มีความทันสมัย รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ให้เพียงพอ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรเดียวกันและมีลักษณะใกล้เคียง

2. ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญ และติดตามผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุง หรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้อง เป็นปัจจุบัน ในเรื่องการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี และด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

3. ผู้บริหาร ควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม สอดคล้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ในเรื่องการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

4. บุคลากรควรศึกษาผลการศึกษาคั้งนี้ ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อจะได้นำไปปรับใช้กับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการขององค์กร ต่อไป

5. ควรมีการกำหนดสิ่งจูงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

6. ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อไป

7. ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน และกำกับดูแลการดำเนินยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

8. ควรมีการปรับโครงสร้างด้านการดำเนินงานของหน่วยงาน ให้มีความคล่องตัว ลด ความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชา

9. ควรมีการนำผลการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรม ทรัพยากรน้ำ ไปวิเคราะห์หาปัญหา และสิ่งคุกคามต่างๆ เพื่อวางแผนการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ในโอกาสต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2557). “ความหมายการบูรณาการ” หน้า 35. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2564 จาก <https://asl.kpru.ac.th/main /contents/edms/EDMS-Knowledge-Management201905041556980818.pdf>.
- โครงสร้างกรมทรัพยากรน้ำ. (ออนไลน์).“ข้อมูลพื้นฐานกรมทรัพยากรน้ำ” สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2564 จาก <https://www.dwr.go.th/>
- จีระ ประทีป. (2550). เทคนิคการบริหาร.ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ. (หน่วยที่ 3 ตอนที่ 3,4). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชิด ยอดมโนธรรม. (2550). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารองค์การกรณีศึกษาฝ่ายโยธา ในสำนักงานเขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชวัตรบูรณะ (พื้นที่ กท.6 กลุ่มตากสิน). (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- โซการ์นอร์ อาซานีย์. (2551). การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูอาจารย์ในการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2. (ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) ไม่ได้ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทวีวรรณ อินดา. (2552). การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2552). การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคสังคม. ในเอกสารการสอน ชุดวิชาหลักและวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์. (น.5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2564. จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.
- พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2564 จาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/112/T_0044.PDF.
- พระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2564 จาก <http://lakkaeo.go.th/2561/banmungteedee.pdf>.

- พนิดา คล้อสวัสดิ์. (2551). *ปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- เพชรลดา จีระจตุกร. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *Modern Management การจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- นงคัมุข เพ็ชรขุนทด. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นลพรรณ บุญฤทธิ. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (งานนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญม้น ธนาศุกวิวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2550). *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ*. (หน่วยที่ 2 น. 9, 14, 23-28). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2550). *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ*. (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเสริฐ ผลามิตร. (2550). *การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันเพื่อสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนของร้านไทสูกรแปรรูป*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ปิยรัตน์ ประทุมสินธุ์. (2553). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม*. (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, นครพนม.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย นาควานิช. (ออนไลน์). “แนวทางการปฏิบัติของกองกำลังทหารเพื่อส่งเสริมโครงการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ”. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2564 จาก http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). การบริหารจัดการ และการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: โฟรเพซ.
- _____. (2554). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน ภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. (หน่วยที่ 1). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2554). การบริหารยุทธศาสตร์, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์. โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2562). ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ใน *ประมวลสาระชุดระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 4, น. 4-2 - 4-53). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริชัย กาญจนวาที และคณะ. (2550). รูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. คณะครุศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). “การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา : ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์”. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2564 จาก <http://yourstrategy.blogspot.com/2009/06/2.html>.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์, แนวคิด และทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ. _____ . (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, แนวคิด และทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมปอง สุวรรณเพชร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรณีศึกษากลุ่มเรือรบ 3.* (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช, ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อังคณา แซ่เอี้ยว. (2555). การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของ
ประชนบนเกาะพีพี จังหวัดกระบี่. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

David, R. etal. (2009). Strategic Management Concept and Case.12th ed.: Pearson International
education.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสำหรับการศึกษาเรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ ข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลและการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและยังสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐต่อไปได้

ดังนั้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาดังกล่าวตามสภาพความเป็นจริง ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อและตอบตรงตามสภาพความเป็นจริง คำตอบจากแบบสอบถามนี้ถือเป็นความลับและใช้เป็นข้อมูลเพื่อการศึกษาเท่านั้นการวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาย่อมทำในภาพรวม ไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคล หรือรายหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น การตอบแบบสอบถามจึงไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยลักษณะของประชากรและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานในกรมทรัพยากรน้ำ
- ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ
- ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด และเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ

ผู้ศึกษาขอขอบคุณที่ทุกท่านได้ กรุณาให้ความร่วมมือพิจารณาแบบสอบถามในครั้งนี้

นายชนินทร์ คงพันธุ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุปัจจุบัน

 20- 30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี มากกว่า 60 ปี

3. เงินเดือน/ค่าตอบแทน

 5,000-10,000 บาท 10,001-15,000 บาท 15,001-20,000 บาท 20,001-25,000 บาท 25,001-30,000 บาท 30,001 บาท ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ตำแหน่ง/ประเภทสายงาน

5.1 **อำนาจการ** ระดับต้น ระดับสูง5.2 **วิชาการ** ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ5.3 **ทั่วไป** ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส ระดับทักษะพิเศษ5.4 ลูกจ้างประจำ5.5 พนักงานราชการ5.6 อื่นๆ (ระบุ).....

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี | <input type="checkbox"/> ระยะเวลาการทำงาน 6 – 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> ระยะเวลาการทำงาน 11 – 15 ปี | <input type="checkbox"/> ระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี |
| <input type="checkbox"/> ระยะเวลาการทำงาน 21 ปี ขึ้นไป | |

7. ท่านปฏิบัติหน้าที่ในสังกัด

7.1 ส่วนกลาง

- สำนักผู้ตรวจราชการ
- กลุ่มตรวจสอบภายใน
- กลุ่มนิติการ
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- สำนักงานเลขานุการกรม
- สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ
- สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ
- สำนักบริหารจัดการน้ำ
- สำนักวิจัย พัฒนาและอุทกวิทยา
- สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
- สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
- สำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ
- ศูนย์ป้องกันวิกฤติน้ำ
- ศูนย์สารสนเทศทรัพยากรน้ำ

7.2 ส่วนกลางปฏิบัติงาน

ในภูมิภาค

- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 1
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 2
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 3
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 4
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 5
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 6
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 7
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 8
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 9
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 10
- สำนักงานทรัพยากรน้ำภาค 11

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ
ของกรมทรัพยากรน้ำ มี 32 ข้อ

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความจริงมากที่สุด

- 5 หมายถึง ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์มาก
- 3 หมายถึง ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์น้อย
- 1 หมายถึง ระดับการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์น้อยที่สุด

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
1.ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์						
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก						
1.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่ง คุกคามด้านนโยบาย ด้านต่างๆ ของ ประเทศ ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 , พ.ร.ฎ.ว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. 2562, ตามแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, แผนการปฏิรูป ประเทศ และแผนความมั่นคง, แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12, พรบ.ทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
2.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านเศรษฐกิจ สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณด้านการบริหารจัดการน้ำยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหา					
3.	กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสังคม วัฒนธรรม มีเป้าหมายอนุรักษ์ พัฒนาปรับปรุง พื้นฟูแหล่งน้ำและระบบกระจายน้ำ และการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนรวมถึงการรักษาสมดุลระบบนิเวศและพื้นที่ชุ่มน้ำ					
4.	กรมฯ มีการวิเคราะห์เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรบุคลากร และพัฒนาเทคโนโลยีของกรมทรัพยากรน้ำ เช่น ดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบราชการมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 การบำรุงรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เป็นต้น					
5.	กรมฯ มีการวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อม องค์กร กลุ่มน้ำขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานในพื้นที่					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
6.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านผู้รับบริการ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ ด้านแผนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น การเฝ้าระวังเตือนภัยล่วงหน้า น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก เป็นต้น					
7.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านคู่แข่งชั้น มีการกิจทับซ้อนกับหน่วยงานภายนอก และขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการน้ำ					
8.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านเครือข่าย มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายภาคประชาชน					
9.	กรมฯ มีการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านการควบคุมคุณภาพ อาทิ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร.กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ประเมิน ITA) เป็นต้น					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
10.	กรมฯ มีการดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรมฯ เชื่อมโยงร่างแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ (พ.ศ. 2563-2565) ด้านที่ 4 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ(ด้านทรัพยากรน้ำ)					
	สิ่งแวดล้อมภายใน					
11.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กร แนวตั้ง แนวตั้ง มีการจัดโครงสร้างการบริหารมีความชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งส่วนกลางและส่วนกลางในภูมิภาคอย่างชัดเจน					
12.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านระบบการทำงาน ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาด้านวิชาการ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และบูรณาการเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ ถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ รวมทั้งรณรงค์ทำความเข้าใจกับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย					
13.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านบุคลากร ทั้งปริมาณ และเชิงคุณภาพ					
14.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ					
15.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
16.	กรมฯ มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนด้านค่านิยมร่วมที่บุคลากรกำหนดร่วมกัน					
2.ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์						
17.	กรมฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการวางตำแหน่งของกรมให้ได้มาตรฐานในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่เกษตรน้ำฝนอย่างเพียงพอ สมดุล และยั่งยืน และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ คู่องค์กรสมรรถนะสูง					
18.	กรมฯ มีการกำหนดพันธกิจ โดยครบถ้วนถูกต้อง ตามอำนาจและหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ					
19.	กรมฯ มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องพันธกิจที่กำหนดไว้					
20.	กรมฯ มีการกำหนดค่านิยมหลักที่เกื้อหนุน บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้					
21.	กรมฯ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 มิติ ตามดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบด้วย -มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -มิติด้านคุณภาพการให้บริการ -มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ -มิติด้านพัฒนาองค์กร					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
22.	กรมฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับประเด็น ยุทธศาสตร์ 4 ด้าน - มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ - มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ - มิติด้านพัฒนาองค์กร					
23.	กรมฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ - มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ - มิติด้านคุณภาพการให้บริการ - มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ - มิติด้านพัฒนาองค์กร					
24.	กรมฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับ กลยุทธ์					
25.	กรมฯ มีการกำหนดค่าเป้าหมาย 5 ปี ที่สอดคล้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดที่สำคัญ					
26.	กรมฯ มีการกำหนดโครงการ ที่สอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่วางไว้					
27.	กรมฯ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยนำเครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์มาประยุกต์ใช้					
3.ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี						
28.	กรมฯ มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามคำของบประมาณ 1. ชื่อโครงการ 2. ประเภทโครงการ 3. หลักการและเหตุผล 4. วัตถุประสงค์โครงการ					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
	5. ผลสัมฤทธิ์ 5.1 ผลผลิต 5.2 ผลลัพธ์ 6. ระยะเวลาโครงการ 7. แผนปฏิบัติงาน โครงการ(Gant Chart) 8. ผู้รับผิดชอบโครงการ 8.1 ผู้บริหาร โครงการ 8.2 ทีมงาน โครงการ 8.3 เลขานุการ โครงการ 9. กลุ่มเป้าหมาย 10. งบประมาณ 10.1 งบประมาณตามหมวดรายจ่าย 10.2 งบประมาณตามกิจกรรม 11. สถานที่ดำเนินงาน โครงการ 12. ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน 12.1 ความเสี่ยง 12.2 มาตรการป้องกัน 13. การประเมินผลโครงการ 14. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ					
29.	กรมฯ มีการบริหารโครงการประจำปี เสร็จทันเวลา มีคุณภาพ ตามค่าใช้จ่าย ที่กำหนดไว้					

ข้อที่	การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
4. ด้านการประเมินแผนยุทธศาสตร์						
30.	กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างการดำเนินการมีการทบทวนและ ประเมินแผนยุทธศาสตร์ครึ่งแผน อย่าง น้อย 1 ครั้ง					
31.	กรมฯ มีการประเมินแผนยุทธศาสตร์ เมื่อ มีการประเมินแผนเสร็จสิ้นแล้ว โดย ประเมิน 1. การบูรณาการ 2. การมีส่วนร่วม 3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม					
32.	กรมฯ มีการติดตาม และวิจัยประเมินผล โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี					

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้กรมทรัพยากรน้ำ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ
ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง.....

.....

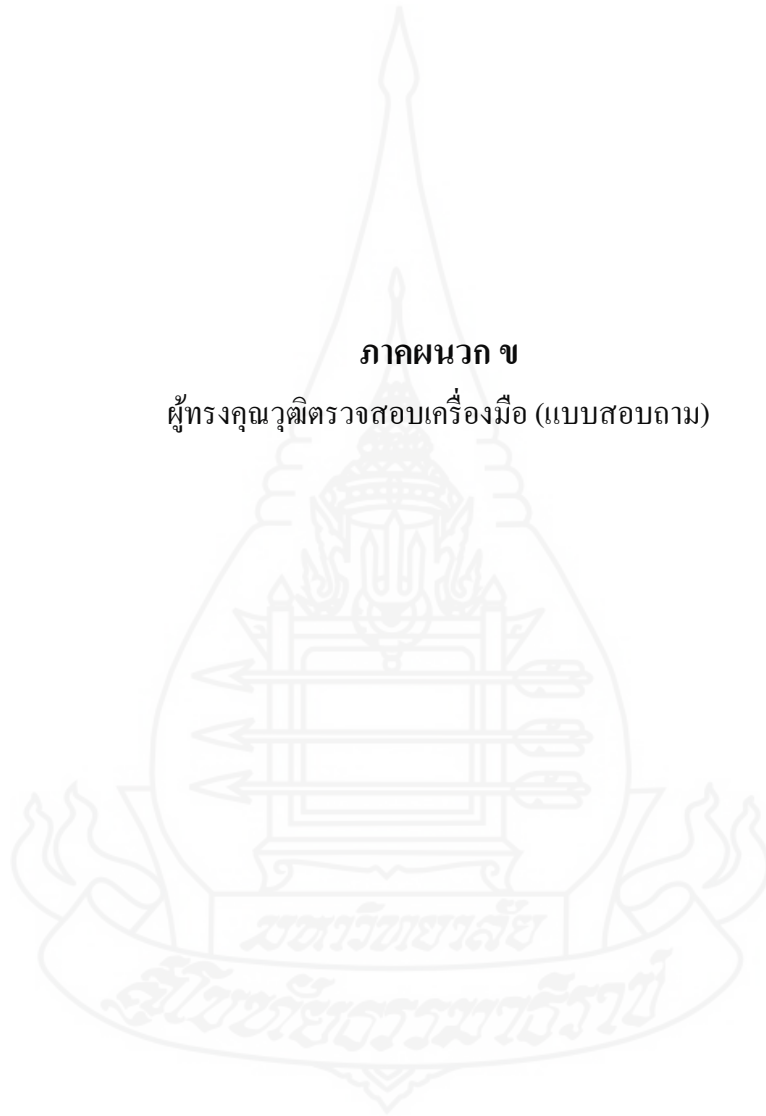
.....

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๓/ว ๙๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ตรวจราชการกรม กรมทรัพยากรน้ำ
(คุณฉัตรสุรีฯ หาญวงศ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายชนินทร คงพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์
แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๖๓-๑๔๙-๙๔๔๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๖.๑๗/บ ๙๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ
(คุณเทียน พิบูลสวัสดิ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายชินทร คงพันธุ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารยุทธศาสตร์
แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๖๓-๑๔๙-๙๔๔๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๓๗/บ ๕๕๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๓๑๒๐

๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการส่วนวิเคราะห์โครงการและงบประมาณ สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรน้ำ
(คุณบุษฤทธิ นันทขว้าง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายชนินทร คงพันธุ์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การบริหารยุทธศาสตร์
แบบบูรณาการของกรมทรัพยากรน้ำ" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
เสนห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๖๓-๑๔๔-๔๔๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๖-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๖-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายชนินทร คงพันธุ์
วัน เดือน ปีเกิด	22 ธันวาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	กรมทรัพยากรน้ำ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

