
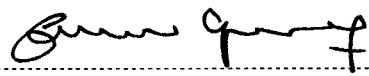



หัวข้อวิทยานิพนธ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ:
กรณีศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์
ชื่อและนามสกุล นางวนิดา อ่ำภรณ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ธนวิบูลย์ชัย

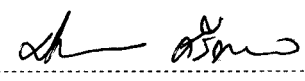
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ โภคพลากรณ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา ธนวิบูลย์ชัย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิวีวรรณ ศรีพหล)

วันที่ 28 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
: กรณีศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัย นางวนิดา อ่างรณ์ **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์

ดร.จินตนา ธนวิบูลย์ชัย **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ (3) เพื่อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการส่วนกลางในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 164 คน ข้าราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 160 คน และข้าราชการ/พนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 76 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบบทดสอบมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .918 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าคงที่ และค่าถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมากกว่า 3.5 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (2) ปัจจัยสำคัญที่สามารถนำไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ การมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ร้อยละ 55.3 (3) ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี จัดทำคู่มือการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และจัดทำวารสารเผยแพร่ผลงานให้ข้าราชการ องค์กรเอกชน ประชาชนรัฐวิสาหกิจ ได้ทราบถึงผลงานที่ผ่านมา และควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจังหวัดกาฬสินธุ์

Thesis title: Efficiency and Effectiveness of the Provincial administrative:
A Case Study Of The Kalasin Province

Researcher: Mrs.Vanida Aumporn; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;

(2) Dr.Jintana Chanavibulchai, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study the efficiency and effectiveness of provincial administrative integration system : a case study of Kalasin province (2) study the factors influencing the efficiency and effectiveness of provincial administration integration system of Kalasin province (3) suggest the recommendation to solve the problems in the provincial administration integration system of Kalasin province so to become more efficient and effective.

Samples were 164 central civil servants, 160 regional officers and 76 local officers, in Kalasin province, totally 400 samples. The study was a quantitative research. The reliability scale of questionnaire used was .918. Statistics employed were percentage, mean, t-test and regression.

The research result revealed that (1) the levels of efficiency and effectiveness of administration integration system were higher than 3.5 at .05 level of significance. (2) important factors that explained the efficiency and effectiveness of Kalasin administrative integration system were participation, strategy implementation, communication and coordination, and resources; which explained the variation of the efficiency and effectiveness of the system at 55.3%

The researcher suggested that : workshop training should be arranged for operation officers, training and development in technology knowledge should be offered to the officers involved, handbook on provincial administrative integration system should be provided, documents on past performance of the province should be disseminated to civil servants, private organizations, local people, and state enterprises, and system performance should be seriously followed up and evaluated.

Keywords: efficiency and effectiveness, provincial administrative integration,
Kalasin Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคลากรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
รองศาสตราจารย์ ดร. จินตนา ธนวิบูลย์ชัย และคณาจารย์อีกหลายท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้
คำปรึกษา แนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้งได้ให้
ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มาก
ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อน รปศ. 1 ทุกคน นางสาว
อุษณีย์ ภูเกิดพิมพ์ เจ้าหน้าที่กองแผนและงบประมาณทุกคน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตาม
การทำวิทยานิพนธ์ตลอดมา คุณปณิธาน พรเรืองวงศ์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็น
เครื่องมือในการวิจัย ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง
ในความกรุณาของท่านดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณข้าราชการในจังหวัดกาฬสินธุ์ทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาในการ
อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและให้คำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ มารดา และคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่เป็นขวัญและ
กำลังใจให้แก่ผู้วิจัยในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันนี้จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าอันพึงมีหรือ
ประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์
ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

วนิดา อ่างรณ์

กรกฎาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	10
แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์	17
แนวคิดการบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด	25
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสมรรถนะ	38
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	43
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	68
ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	69
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์	70
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	80
สรุปการวิจัย	80
อภิปรายผลการวิจัย	84
ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	97
ก สภาพทั่วไป วิสัยทัศน์ ของจังหวัดกาฬสินธุ์	98
ข แบบสัมภาษณ์	114
ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	125
ประวัติผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงมิติต่าง ๆ ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับการกำหนดตัวชี้วัด	49
ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	54
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร	60
ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม	62
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศและระดับการศึกษา	68
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์	69
ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน	70
ตารางที่ 4.4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคจากแบบสอบถามปลายเปิด	73
ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 แสดงการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์	19
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	23
ภาพที่ 2.3 กลไกการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	23
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทั่วไป	24
ภาพที่ 2.5 กระบวนการมีส่วนร่วม	45

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารราชการแผ่นดินตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้แบ่งการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนภูมิภาค มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด แต่การปฏิบัติงานของจังหวัดและหน่วยงานท้องถิ่น (อ้างใน คิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และคณะ 2547: 5) ส่วนใหญ่เป็นการกระทำกิจกรรมตามที่หน่วยเหนือในส่วนกลางสั่งการ เปรียบเสมือนเป็นแขนขาส่วนสมองนั้นอยู่ที่ส่วนกลางซึ่งทำหน้าที่บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ (www.Krisdika.go.th)บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการบริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล บริหารราชการตามคำแนะนำและคำชี้แจงของผู้ตรวจราชการกระทรวง กำกับดูแลการปฏิบัติราชการอันมิใช่ราชการส่วนภูมิภาค จึงประสบปัญหา (www.mahadthai.com/ceo/evaluation) เรื่องกระทรวงและกรมหลายแห่งไปตั้งหน่วยงานในจังหวัด โดยไม่โอนอำนาจในการบริหารคน เงิน และงานให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ทราบความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานของหน่วยงานเหล่านี้ แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเข้าไปดูแลแก้ไข จึงมีข้อเสนอว่าควรปรับปรุงบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัด ให้มีลักษณะเป็นการบูรณาการของจังหวัด คือให้จังหวัดสามารถของบประมาณได้เอง บริหารงานบุคคลภายในจังหวัดได้เต็มที่ทั้งเรื่องการโยกย้าย และการให้ทุนให้โทษ และมีอำนาจตัดสินใจอย่างเพียงพอในการบริหารงาน สามารถประสานการบริหารทั้งงานประจำและงานพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละจังหวัดได้ ดังนั้นคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 เห็นชอบแนวทางปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการโดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ (Strategic Government Unit) (คู่มือ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547) โดยเป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติขั้นสูง (High performance Organization) ที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างระบบบริหารงานภาครัฐในภาพรวมที่มีศักยภาพและสมรรถภาพสูง เป็นองค์กรที่ใช้ระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (Holistic administration) ที่สามารถประสานและกำกับดูแลการทำงานของทุกส่วน

ราชการและรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief Executive Officer) เพื่อเป็นการปรับระบบการบริหารให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าการบริหารงาน ในรูปแบบเดิม จึงต้องมีการนำเอาทรัพยากรบุคคลและทางการเงิน (งบประมาณ) การมีภาวะผู้นำ มีแนวคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นกลาง เข้าถึงประชาชน มีความโปร่งใส รวมทั้งกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงาน (Output) ที่ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ต้องรับผิดชอบดำเนินการ เช่น การปฏิบัติภารกิจสำคัญของจังหวัด กำหนดวิสัยทัศน์จังหวัด กำหนดกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ (อ้างอิงใน จักร ดิงศภัทย์ 2549:13) และการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะไปสู่การปฏิบัติ จากมติคณะรัฐมนตรี(คู่มือ การบริหารราชการจังหวัด แบบบูรณาการ 2546) ดังกล่าว ได้มอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อน โดยคัดเลือกจังหวัดที่เหมาะสมเป็นตัวแทนภาคต่าง ๆ ที่มีที่ตั้งสภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญแตกต่างกัน รวม 5 จังหวัด คือจังหวัด ศรีสะเกษ ชัยนาท ลำปาง ภูเก็ต และนราธิวาส และคัดเลือกจังหวัดอื่น ๆ อีก 5 จังหวัด ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจและระดับความเจริญเทียบเคียงกัน คือ สุรินทร์ อ่างทอง พิษณุโลก พังงา และปัตตานี สรุปได้ว่าจังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและได้รับความพึงพอใจจากประชาชนสูงกว่าจังหวัดคู่เปรียบเทียบ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่รัฐบาลได้นำเข้ามาใช้ในการบริหาร ซึ่งมีการนำทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการ และแก้ไขปัญหา การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จได้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (อ้างอิงใน จักร ดิงศภัทย์ 2549:14-15) ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทางและการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ (operating units) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรีกษาหารือและกลั่นกรองแผน ผลก็คือจะเกิดเป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับปฏิบัติการนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำและทิศทางการที่ควรมุ่งไปให้ถึง การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะทำให้พวกเขาเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ หน่วยงานระดับปฏิบัติการถือเป็นศูนย์กลางในการนำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติ โดยหน่วยดังกล่าวจะมีส่วนผสมของความเป็นผู้นำ มีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวโดยสรุป

การนำเอาภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด วิทยุทัศน์จังหวัด การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และทรัพยากร ย่อมส่งผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับมากกว่า 3.5

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อสามารถนำมาปรับใช้ในการเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแนวทางในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

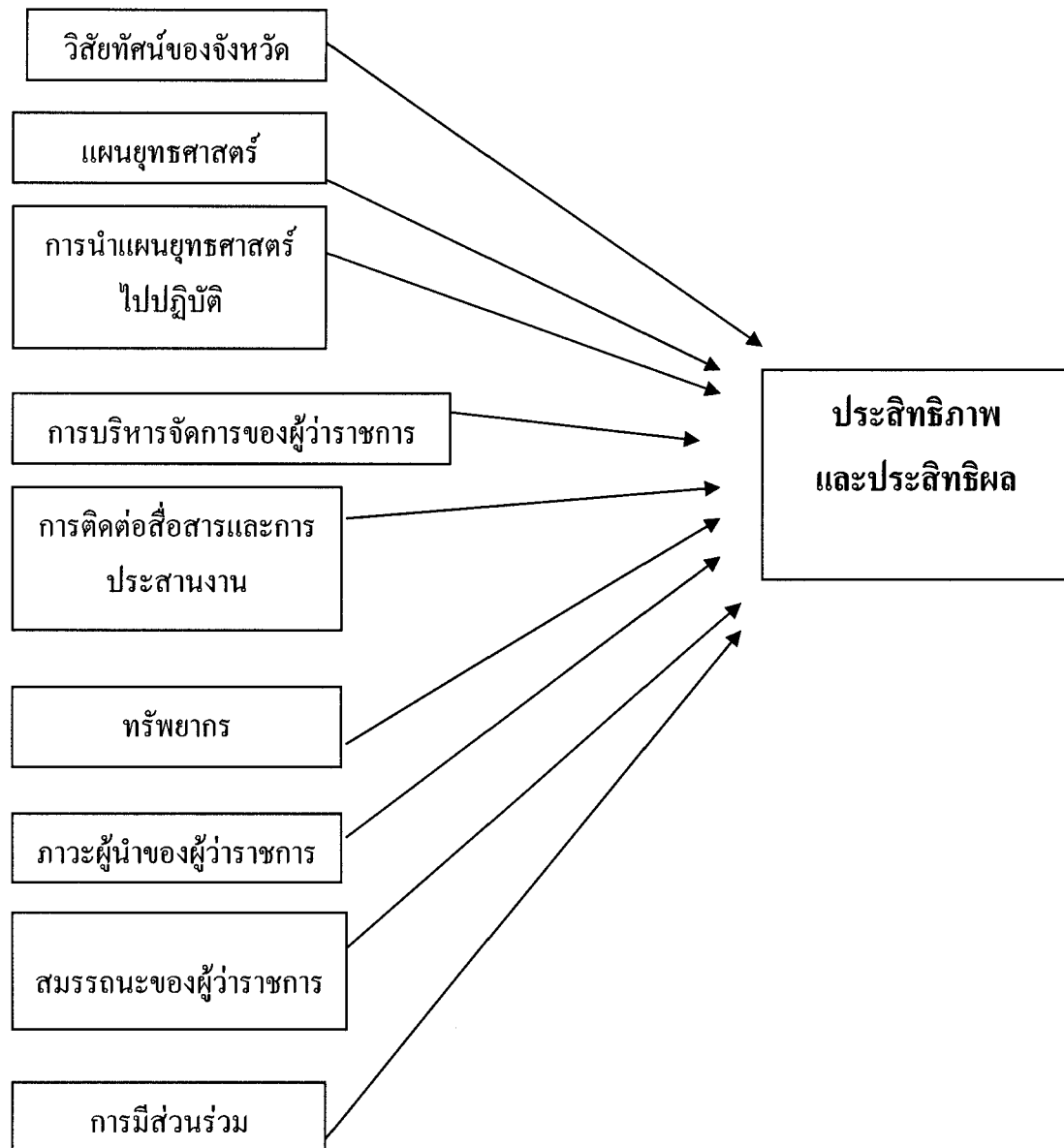
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

2.3 เพื่อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้กับส่วนภูมิภาคเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ซึ่งแต่ละพื้นที่ย่อมมีสภาพปัญหาที่แตกต่างกัน โดยอาศัยกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ผ่านกระบวนการทรัพยากรทางด้านการบริหาร งบประมาณ และคน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา แนวทางการแก้ไข ตลอดจนการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุกขั้นตอน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการตรวจสอบ มีการกำหนดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบหลักในการดำเนินงาน สามารถนำสู่การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงาน การดำเนินการมีความ

โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากการสำรวจแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยขอนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดอยู่ในระดับมากกว่า 3.5

4.2 ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด วิสัยทัศน์ของจังหวัด การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วม และทรัพยากร สามารถนำไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ ข้าราชการส่วนกลาง ข้าราชการส่วนภูมิภาค ข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองท้องถิ่น ของจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 7,068 คน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 164 คน ข้าราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 160 คน ข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองท้องถิ่น จำนวน 76 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน

5.2 ด้านตัวแปร ประกอบด้วย

5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ
- 2) สมรรถนะ
- 3) วิสัยทัศน์
- 4) การบริหารจัดการ
- 5) การมีส่วนร่วม
- 6) แผนยุทธศาสตร์
- 7) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- 8) การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน
- 9) ทรัพยากร

5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6. นวัตกรรมเฉพาะ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบด้วย

6.1 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหารราชการของจังหวัด เพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัด เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการใช้สรรพกำลัง ทรัพยากรในจังหวัดอีกทั้งมีการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน อย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานอย่างชัดเจน

6.2 ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีอิทธิพล หรือความสามารถเปลี่ยนแปลงจิตใจให้บุคลากรขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการบูรณาการส่วนราชการและเอกชนในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน เช่น ภัยธรรมชาติ โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีการควบคุม กำกับดูแลหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการนำเอาความเป็นผู้นำมาใช้ในการจูงใจ ชักนำ ดึงเอาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับข้าราชการ และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกันของผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6.3 วิสัยทัศน์ของจังหวัด หมายถึง ภาพทางความคิด เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเป็นการชี้ถึงทิศทาง ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป นำสู่การผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ทำลาย ไร้ใจ สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของจังหวัด เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมให้บรรลุจุดยืนที่ต้องการ โดยองค์กรจะต้องคิดกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมารองรับเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้บรรลุสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6.4 สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด หมายถึง ความสามารถของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในการผลักดันบุคลากรภายในจังหวัดปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของจังหวัด โดยมีการนำเอาทักษะ (skills) ในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้ความคิด การทำงานให้บรรลุ

ผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ความน่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ การมุ่งเน้นให้บริการ การมีจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม มีทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

6.5 การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด กระบวนการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน (planning) การจัดรูปแบบขององค์กร (organizing) การสั่งการ (directing) หรือการชี้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (leading and leadership) และการควบคุม (controlling) โดยมีการนำเอาความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ความสามารถในการเข้าใจปัญหาในทุก ๆ ด้านขององค์กร และความสามารถคิดหายุทธวิธีและการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่กระทบต่อองค์กร นอกจากนี้มีการนำเอาแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารราชการจังหวัด เพื่อช่วยในการจัดระบบการทำงานในจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6.6 แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือกลยุทธ์ ของการดำเนินงานหรือการพัฒนาจังหวัด เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาคือความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไว้อย่างครอบคลุมทุกด้าน มีความชัดเจนในประเด็นยุทธศาสตร์ ชัดเจนในตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่ และปัญหาความต้องการของประชาชน

6.7 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic intent) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังไว้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นจากบุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ และการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างแผนงาน โครงการกับกลยุทธ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้น สมรรถนะของหน่วยราชการที่นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และมีการติดตามและประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6.9 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งอาจจะกระทำได้ด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อความหมาย ก่อเกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจ

ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชน ได้รับรู้ในแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เกิดการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6.10 ทฤษฎีการกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง ความเพียงพอ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุน การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการทำงานและให้บริการแก่ประชาชน ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.11 การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติร่วมกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6.12 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการนำเอาปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร คน เงิน วัสดุหรือเทคโนโลยี ที่มีอยู่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดมาตรฐาน เกิดความคุ้มค่าและลดค่าใช้จ่ายในการทำงานสามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้องและได้มาตรฐาน รวดเร็ว และประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ก.พ.ร. กำหนด เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล สามารถแสดงผลงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการให้บริการ มิติด้านการพัฒนาองค์กรและการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่การพัฒนากระบวนการความรู้ การจัดการ สารสนเทศ ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 นำผลการวิจัยไปแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

7.2 สามารถนำเอาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ มาปรับใช้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

7.3 นำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
2. แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์
3. แนวคิดการบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด
4. แนวคิดภาวะผู้นำและสมรรถนะ
5. แนวคิดการมีส่วนร่วม
6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1.1 แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานแบบระบบราชการ ตามแนวคิดของ แมกซ์ เว็บบอร์ (Max weber) ที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ มีหลักลำดับชั้นการบังคับบัญชา การมีกฎระเบียบแน่นอน การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ การตัดสินใจโดยใช้หลักตรรกะและหลักแห่งเหตุผล การจัดเก็บเอกสารและการสื่อสารเน้นความเป็นลายลักษณ์อักษร ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นความสัมพันธ์ในงาน การทำงานบุคลากรยึดเป็นอาชีพ การเข้าสู่ตำแหน่งและเลื่อนตำแหน่งยึดระบบคุณธรรม (อ้างใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย 2547: 134) ทำให้การทำงานในภาวะปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในสหรัฐอเมริกาจึงมีแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการขึ้น โดยการนำเอาแนวคิดของ David Osborne และ Ted Gaebler ในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ที่ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นที่เสี่ยง ให้ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการเอง มุ่งส่งเสริมการแข่งขัน ขับเคลื่อนการทำงานตามภารกิจ ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยนำเข้า ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (ประชาชน) มีการเตรียมการป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า

มีการกระจายอำนาจจากบนไปสู่ข้างล่าง และต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (อ้างใน เทพศักดิ์ นุชยรัตน์ 2547: 205-206) และระบบราชการเป็นเครื่องมือกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนไปสู่การให้บริการหรือการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงกระบวนการเดิมของระบบราชการไทย เป็นระบบขนาดใหญ่จึงมีการดำเนินการล่าช้า มุ่งรักษาสถานภาพ ยึดกฎระเบียบตายตัว แบ่งงานกันทำชัดเจนเกินไป มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว เน้นการควบคุมใกล้ชิดทุกขั้นตอน ทำงานตามสายงานอย่างเข้มงวด ไม่มีมาตรฐานงาน การทำงานเช้าชาม – เย็นชาม ไม่ใช้เทคโนโลยี (อ้างใน อาวุธ วรรณวงศ์ 2547: 24-25) การบริหารราชการของจังหวัดแบบเดิม (คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547: 37) มีการจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล การให้คุณให้โทษไม่เกินระดับ 7 และมีหัวหน้าส่วนราชการด้านการบริหารงบประมาณ จำกัดอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างในวงเงินไม่เกิน 50 ล้านบาท การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรือการของบประมาณตามโครงการต้องใช้เวลา 18 เดือน ตามโครงการและแผนงานปกติ การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาพื้นที่รวมทั้งการติดตามประเมินผล ส่วนใหญ่จะต้องใช้การตัดสินใจโดยส่วนกลาง ไม่มีการติดตามประเมินผล การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้กระบวนการถ่ายโอนงาน/กิจกรรมจากส่วนราชการเพื่อการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริหารจัดการงาน/กิจกรรมที่ได้รับการถ่ายโอนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางกรณีต้องขออนุมัติจากส่วนกลาง การบริหารราชการ ต่างคนต่างทำ เกิดความซ้ำซ้อนกัน ไม่มีการประสานงาน เกิดความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ (www.Mahadthai.com) เรื่องกระทรวงและกรมหลายแห่งไปตั้งหน่วยงานในจังหวัด โดยไม่โอนอำนาจในการบริหารคน เงิน และงานให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ทราบความเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานของหน่วยงานเหล่านี้ แต่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเข้าไปดูแลแก้ไข จึงมีข้อเสนอว่าควรปรับปรุงบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัด ให้มีลักษณะเป็นการบูรณาการของจังหวัด คือให้จังหวัดสามารถของบประมาณได้เอง บริหารงานบุคคลภายในจังหวัดได้เต็มที่ทั้งเรื่องการโยกย้ายและการให้คุณให้โทษ และมีอำนาจตัดสินใจอย่างเพียงพอในการบริหารงาน สามารถประสานการบริหารทั้งงานประจำและงานพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของจังหวัด ดังนั้นคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 เห็นชอบแนวทางปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ (Strategic Government Unit คู่มือ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2546) หมายถึง เป็นองค์กรที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติขั้นสูง (High performance Organization) ที่เอื้ออำนาจต่อการสร้างระบบบริหารงานภาครัฐในภาพรวมที่มีศักยภาพและ

สมรรถภาพสูง เป็นองค์กรที่ใช้ระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (Holistic administration) ที่สามารถประสานและกำกับดูแลการทำงานของทุกส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหาอุปสรรค โดยกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief Executive Officer) เพื่อเป็นการปรับระบบการบริหารให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารงานจังหวัดอื่น ๆ ในรูปแบบเดิม จากมติคณะรัฐมนตรี(คู่มือ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547) ดังกล่าว ได้มอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อน โดยคัดเลือกจังหวัดที่เหมาะสมเป็นตัวแทนภาคต่าง ๆ ที่มีที่ตั้งสภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญแตกต่างกัน รวม 5 จังหวัด คือจังหวัด ศรีสะเกษ ชัยนาท ลำปาง ภูเก็ต และนราธิวาส และคัดเลือกจังหวัดอื่น ๆ อีก 5 จังหวัด ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจและระดับความเจริญเทียบเคียงกัน คือ สุรินทร์ อ่างทอง พิชณุโลก พังงา และปัตตานี สรุปได้ว่าจังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและได้รับความพึงพอใจจากประชาชนสูงกว่าจังหวัดคู่เปรียบเทียบ ดังนั้น เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2546 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้ทุกจังหวัดใช้รูปแบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2547 : 29-30) หมายถึง การบริหารราชการของจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทาง และเป้าหมายร่วมกันรวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน

1.2 การจัดการบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนามุ่งหวังให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547) คือ

1.2.1 การบูรณาการเพื่อสร้างวาระระดับพื้นที่ (Area Agenda) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่ เพื่อบูรณาการนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลในการต่อสู้เพื่อเอาชนะ 3 สงคราม ได้แก่ สงครามด้านการต่อสู้กับปัญหาความยากจน สงครามด้านการต่อสู้กับปัญหายาเสพติด และสงครามด้านการต่อสู้กับปัญหาการทุจริต และประพฤตินิยมชอบในวงราชการ กำหนดเป็นวาระของพื้นที่

1.2.2 การริเริ่มแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative) ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative)

1.2.3 ผลักดันวาระแห่งชาติ (National Agenda) สู่อความสำเร็จ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของชาติด้านการสร้างความมั่งคั่งในระดับท้องถิ่นให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเชื่อมต่อกความมั่งคั่งในระดับชาติเพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

1.2.4 ลดภาระที่รัฐบาลจะต้องมาแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่การทำงานด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของชาติในระดับมหภาค

1.3 การจัดระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547: 32) จะมีลักษณะเป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการทำงานของแต่ละภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Function-Participation: A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High performance output) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ว่าราชการจังหวัดในระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อการพัฒนาจะมีบทบาทใน 3 ฐานะคือ

1) เป็นผู้ชี้นำกลยุทธ์ (Strategic leadership) โดยทำหน้าที่นำยุทธศาสตร์ของชาติไปกำหนดเป็นระเบียบวาระของพื้นที่ รวมทั้งนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ ตลอดจนนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ เพื่อใช้เป็นเป้าหมายการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในพื้นที่ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์ผลการทำงาน

2) เป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์และผู้สนับสนุน (Strategic Coordinator and Facilitator) ทำหน้าที่ประสานการทำงานของทุกภาคส่วนในสังคมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น โดยสนับสนุนให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการให้กำลังใจและกระตุ้นเพื่อไปสู่เป้าหมาย และสนับสนุนการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างระบบสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและพัฒนาท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ (Implementator) ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการดังกล่าว พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นให้กับผู้ปฏิบัติของระบบบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติ

องค์กรกำกับและดำเนินการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2547: 7-9) มี 3 ระดับ

1) ระดับชาติ คณะกรรมการสนับสนุนระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กสจ.) มีนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการ และภาคเอกชนจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นกรรมการและเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ กำหนดกรอบนโยบาย วางระบบ แนวทางมาตรการในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ อำนวยการและประสานการดำเนินงาน เสนอแนะและแก้ไขปัญหาการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเสนอ นายกรัฐมนตรี/รัฐมนตรี เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานปรับปรุง ระบบงาน ระบบบริหารงานบุคคล ระบบการเงินการคลัง หรือระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ให้สอดคล้องกับระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ กำหนดกรอบแนวทางการติดตามประเมินผล ประชาสัมพันธ์ แต่งตั้งอนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน

2) ระดับกลุ่มจังหวัด คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (กจจ.) รองนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนส่วนราชการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ โดยมีผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ บูรณาการการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ประสานความร่วมมือการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ป้องกัน/แก้ไขปัญหาภายในกลุ่มจังหวัดและระหว่างกลุ่มจังหวัด กำกับ แนะนำ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานภายในกลุ่มจังหวัด

3) ระดับจังหวัด คณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน จำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงาน เป็นกรรมการ และเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงาน/โครงการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคและยุทธศาสตร์ชาติ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ บูรณาการแผนงาน โครงการพัฒนาของส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมชี้แจงให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร จังหวัดต้องจัดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์กำลังคนของจังหวัด มีอำนาจหน้าที่เสนอแนะ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และวิธีการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนของจังหวัด การกำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผนการบริหารและพัฒนากำลังคน การพัฒนาข้าราชการของจังหวัด การส่งเสริมระบบคุณธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างเครือข่ายการทำงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสรรหา แต่งตั้ง หรือโยกย้าย พิจารณาความดีความชอบ หรือลงโทษทางวินัย โดยมีสำนักงานจังหวัดทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ และเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ และการบริหารกำลังคนของจังหวัด

1.4 ระบบสนับสนุนการบริหารราชการของจังหวัด (คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2547: 33) เพื่อให้การบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะมีระบบการสนับสนุนการปฏิบัติของจังหวัดด้วยการมอบอำนาจดังต่อไปนี้จากส่วนกลางให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพิ่มมากขึ้น

1.4.1 ด้านการวินิจฉัยสั่งการพิจารณาอนุมัติอนุญาต มีการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถวินิจฉัยสั่งการการทำงานได้ในลักษณะที่ครอบคลุมครบวงจรทันต่อเหตุการณ์ และสามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ว่าราชการ

1.4.2 ด้านการบริหารงานบุคคล มีการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถกำกับดูแลบังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดได้อย่างมีเอกภาพ

1.4.3 ด้านการบริหารงบประมาณ มีการมอบอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาบริหารการพัฒนา และบูรณาการการพัฒนาระหว่างหน่วยงานของจังหวัดได้อย่างแท้จริง

ระบบสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2547: 10) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้านงบประมาณ จึงมีการตราระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้ หัวหน้าส่วนราชการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้สามารถบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความคล่องตัว ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจใช้เงินเหลือจ่ายของส่วนราชการมาดำเนินการเพื่อบรรลุดุทธประสงค์และเป้าหมาย ตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้นได้ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการผู้มีอำนาจมอบอำนาจให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัย ตัดสินใจแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ เอื้อต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่เน้นเป้าหมายรวมของจังหวัด มิใช่ยึดติดกับนโยบายโดยตรงจากต้นสังกัดจากส่วนกลางอย่างเดียว สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรของจังหวัดไปในจุดที่เป็น ยุทธศาสตร์สำคัญของจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารงานบุคคลสามารถกำกับดูแลบังคับบัญชาข้าราชการในจังหวัดได้อย่างมีเอกภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2547: 81 – 93) เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับมอบอำนาจจากส่วนราชการ ก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด โดยพิจารณาถึงความสะดวก ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ ในส่วนของนายอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สามารถมอบอำนาจต่อไปให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ โดยต้องจัดทำเป็นหนังสือระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับผู้รับมอบอำนาจ อำนาจที่มอบ หลักเกณฑ์ในการใช้อำนาจของผู้รับมอบอำนาจ และการรายงานผลการใช้อำนาจ การใช้อำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้รับมอบอำนาจจากผู้ว่าราชการจังหวัด และของผู้ดำรงตำแหน่งใดในจังหวัด ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องรับผิดชอบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด นำสู่การแก้ไขปัญหาและนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล คือ ปัญหาด้านยาเสพติด ปัญหาความยากจน และปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่สามารถนำปัญหาความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ สร้างความมั่นคงให้ระดับท้องถิ่นให้เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในภาพรวม มาตรการที่รัฐบาลจะต้องแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ ลดทอนปัญหาที่จะเข้าสู่การตัดสินใจของส่วนกลางให้เหลือน้อยที่สุด ทำให้รัฐบาลมุ่งเน้นการทำงานด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของชาติในระดับมหภาค

2. แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์

2.1 วิสัยทัศน์ของจังหวัดกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ในการสร้างวิสัยทัศน์ (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 56) ต้องใช้เวลาและความพยายามจากแหล่งข้อมูลจำนวนมาก แหล่งข้อมูลที่เป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ มีดังนี้ จากในสถาบัน (และองค์การของตนเองและของกลุ่มแข่งขัน) เพื่อพัฒนาในสาขาของตน จากตลาดที่ตนให้บริการอยู่และจากประชากรในเขตพื้นที่ จากการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อคาดคะเนอนาคตที่สัมพันธ์กับประเภทงาน จากการอภิปรายกลุ่มถึงสิ่งที่สร้างความพอใจ จากรายงานประจำปี หนังสือสำหรับผู้บริหาร และวารสารธุรกิจ จากสมาชิกของกลุ่มและเพื่อน การพูดคุยกับคนเหล่านั้นรายบุคคล และเป็นกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงความคาดหวังและความฝันสำหรับอนาคต จากวิสัยทัศน์ขององค์การอื่น ๆ อาจนำแนวคิดบางอย่างจากองค์การอื่นมาใช้ โดยปรับให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานของตน

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี (คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ 2546: 9) จะต้องมีลักษณะ มีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ทำท่าย ใเราใจ สามารถใช้เป็นกรอบชี้้นำให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืนที่ต้องการ เป็นข้อความง่าย ๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของจังหวัด เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน เป็นคำมั่นสัญญา ของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจ และมุ่งมั่นรับผิดชอบการตัดสินใจ และมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบต่อตัวประสานปัจจัยต่าง ๆ ในจังหวัดให้ดำเนินไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ต้องตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

การจัดทำวิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัด (Vision คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ 2546: 9) หมายถึง สภาพด้านการพัฒนาที่จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “จังหวัดต้องการเป็นอะไรในอนาคต”

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 209) มีดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นนวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Innovative realism) วิสัยทัศน์

ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืออาจจะ เป็นลักษณะเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ มีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะ สิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายตาย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่า วิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น มุ่งสร้างกำไร (บริษัท) สำหรับองค์การภาครัฐมุ่งสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

นอกจากนี้ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

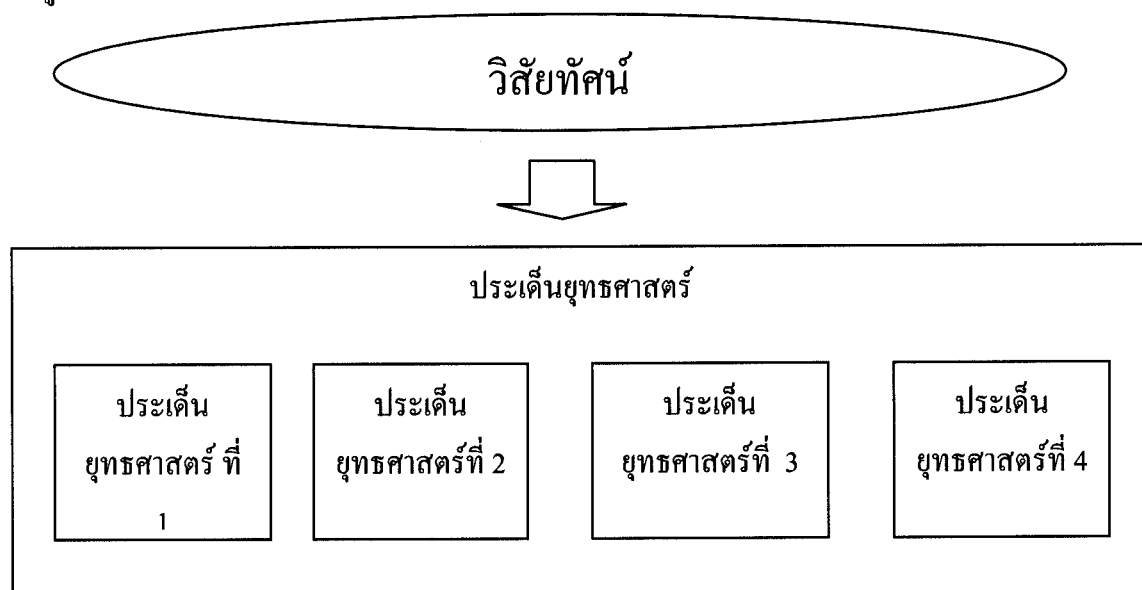
วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 209) สภาพของ องค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการใน อนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้อำนาจ เช่น คำถามถึง สิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton อ้างใน เทพศักดิ์ บุญขจรพันธุ์ 2547: 365) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นการมองการณ์ไกล ไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการจะ ผลักดันให้เกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว นอกจากนี้เห็นว่ากลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับ วิสัยทัศน์เมื่อองค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการกำหนดความมุ่งมาดปรารถนาขององค์การใน ระยะยาวที่ต้องการจะไปให้ถึงในอนาคตแล้ว องค์การจะต้องคิดกำหนดกลยุทธ์ขององค์การขึ้นมา รองรับ เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์การถูกนำไปใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์การเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ที่องค์การได้กำหนดไว้

บุทชนาสินธุ์ ศรีนุรัตน์เดชา กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพทางความคิดที่ แสดงถึงสิ่งที่เราต้องการจะสร้างขึ้นมาให้เป็นผลสำเร็จในอนาคตสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เราให้ ความสำคัญและสื่อให้เกิดความเข้าใจในพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงแสดงความสอดคล้องกับค่านิยม และความรู้สึกอยากคืออยากได้ หรือ บ่งถึงภาพพจน์สิ่งที่เรามองเห็นในจุดประสงค์อย่างเปิดเผย เป็น ภาพลักษณ์ของอนาคตที่คาดหวังที่ต้องการจะสร้าง([http:// www.thaindsi.com/news/prachya/e_Vision.htm](http://www.thaindsi.com/news/prachya/e_Vision.htm) 04/10/49 15.30)

วิสัยทัศน์ (Vision สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548:20) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเป็นการชี้ถึงทิศทาง ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป วิสัยทัศน์จะ อธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์กร แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่ จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548: 20) มักจะมาจากการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์มักจะมาจากแนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญซึ่งวิสัยทัศน์ของหน่วยงานส่วนใหญ่จะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ยังต้องกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548:21) เป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนองค์กร

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ของจังหวัด หมายถึง ภาพทางความคิด เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเป็นการชี้ถึงทิศทาง ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป นำสู่การผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ทำท่ายุติธรรม สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของจังหวัด เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมให้บรรลุจุดยืนที่ต้องการ โดยองค์กรจะต้องคิดกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมารองรับเพื่อให้

กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้บรรลุสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

2.2 แผนยุทธศาสตร์กับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

เมื่อได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานในภาพรวม โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวขบวนของชุดแผนงาน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการ แนวทาง หรือขั้นตอนที่จังหวัดเลือกที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน และเมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์รวมแล้ว หมายความว่ายอมบรรลุถึงพันธกิจที่ต้องการด้วย แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมีหลายด้าน ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ที่จังหวัดจะต้องนำมาเชื่อมโยงและบูรณาการให้สอดคล้องกับปัญหา/ความต้องการของประชาชน และศักยภาพของพื้นที่ โดยแผนยุทธศาสตร์แต่ละด้านประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมายเฉพาะของยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดแนวทางหรือมาตรการที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดประสิทธิผลและประสิทธิผล (คู่มือการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ 2546 : 11) และได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (Robert s. Kaplan and David p. Norton อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2548: 16-26) มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งมีหลักการอยู่ 5 ประการ คือ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (translate the strategy to operational terms) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (align the organization to the strategy) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (make strategy everyone s everyday job) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (make strategy a continual process) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร (mobilize change through executive leadership)

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) (อ้างใน ชลธิศ วีระจิติ 2547: 191) หมายถึงแบบแผนขององค์กรที่ได้มาทั้งอย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยผ่านการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่องค์กรนั้นกำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งเป็นการแสดงจุดยืนและค่านิยมร่วมที่บุคลากรในองค์กรนั้นมีร่วมกันและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งหน้าต่อไปโดยให้ผ่านการตัดสินใจของปัจเจกบุคคล ซึ่งมีพฤติกรรมร่วมไปในแนวทางร่วมกันทั้งองค์กร

ยุทธศาสตร์ (อ้างใน คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ 2546 : 7) หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกย่อยออกมาบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหวขององค์การ ที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (อ้างใน คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 2546: 13) หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด (strategic plan for provincial development) (อ้างใน คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ 2546 : 7) หมายถึง แผนพัฒนาจังหวัดที่แสดงทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาจังหวัดในอนาคตเชิงนโยบายหรือยุทธศาสตร์ไว้ครอบคลุมทุกด้าน โดยต้องแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางหรือมาตรการการพัฒนา ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่ และปัญหาความต้องการของประชาชน

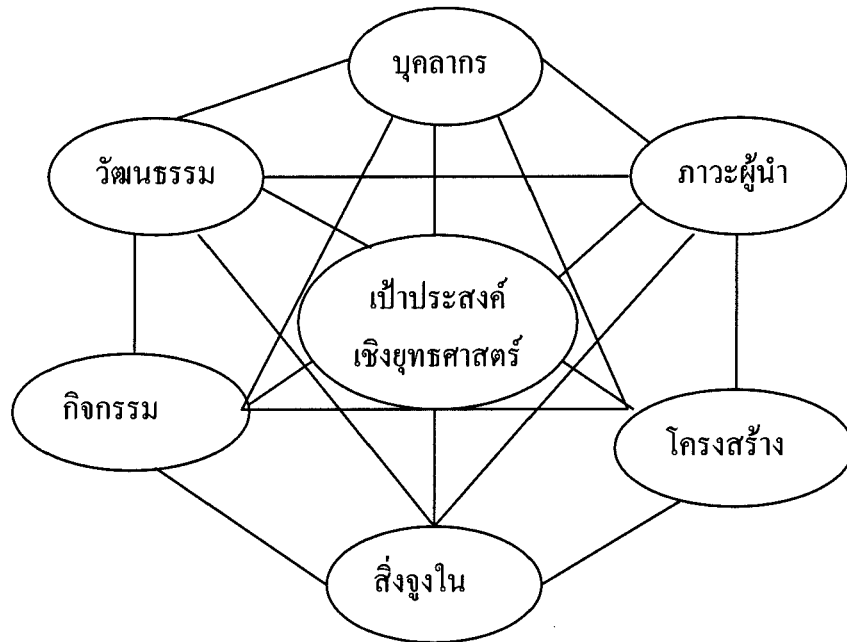
กล่าวโดยสรุป แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือกลยุทธ์ของการดำเนินงานหรือการพัฒนาจังหวัด เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไว้อย่างครอบคลุมทุกด้าน มีความชัดเจนในประเด็นยุทธศาสตร์ ชัดเจนในตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่ และปัญหาความต้องการของประชาชน สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่ และปัญหาความต้องการของประชาชน

2.3 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดจากการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

จักร ดิงส์กี (2549: 108-113) กล่าวถึง การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นมาตรการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic intent) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังไว้ การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ต้องได้รับการสนับสนุน และความใส่ใจอย่างต่อเนื่องจากฝ่ายจัดการในทุกระดับ และต้องเน้นความสำคัญของการปฏิบัติการ (operation- creation) การปฏิบัติการจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในประเด็นด้านโครงสร้าง บุคลากร และทรัพยากร และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนและ

ส่งเสริมให้องค์การบริหารลดตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพต่อไปนี



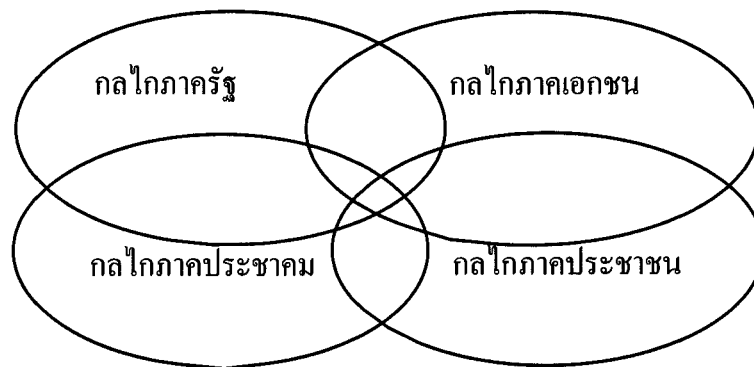
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับ บุคลากรต้องมีทักษะเพียงพอที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ มีเจตคติในทางส่งเสริม และสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ มีทรัพยากรเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยการสื่อสารเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สู่พนักงาน สิ่งจูงใจเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์ หากองค์กรไม่มีสิ่งจูงใจตอบแทนการปฏิบัติงาน พนักงานก็จะขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน กิจกรรมสนับสนุนเพื่อเป็นแรงเสริมให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล โครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของฝ่ายบริหารและพนักงานองค์การ และเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้สนับสนุนต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ จัดการประชุมใหญ่พนักงาน เพื่อสร้างการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ และสร้างความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2548: 21) แบ่งออกเป็น

4 มิติ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

เพรสแมนและวิตีฟสกี (Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา 2547: 187) กล่าวถึงการนำเอานโยบายไปปฏิบัติผูกพันใกล้ชิดกับนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายต้องพิจารณาถึงวิธีการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนวางไว้ด้วย การปฏิบัติตามนโยบายจะมีหวังสำเร็จได้ถ้าไม่มีการเปลี่ยนตัวผู้นำบ่อยนัก คือมีความต่อเนื่องในตัวผู้นำ และในทางปฏิบัติควรทำให้เห็นนโยบายเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายเข้าใจได้ง่าย

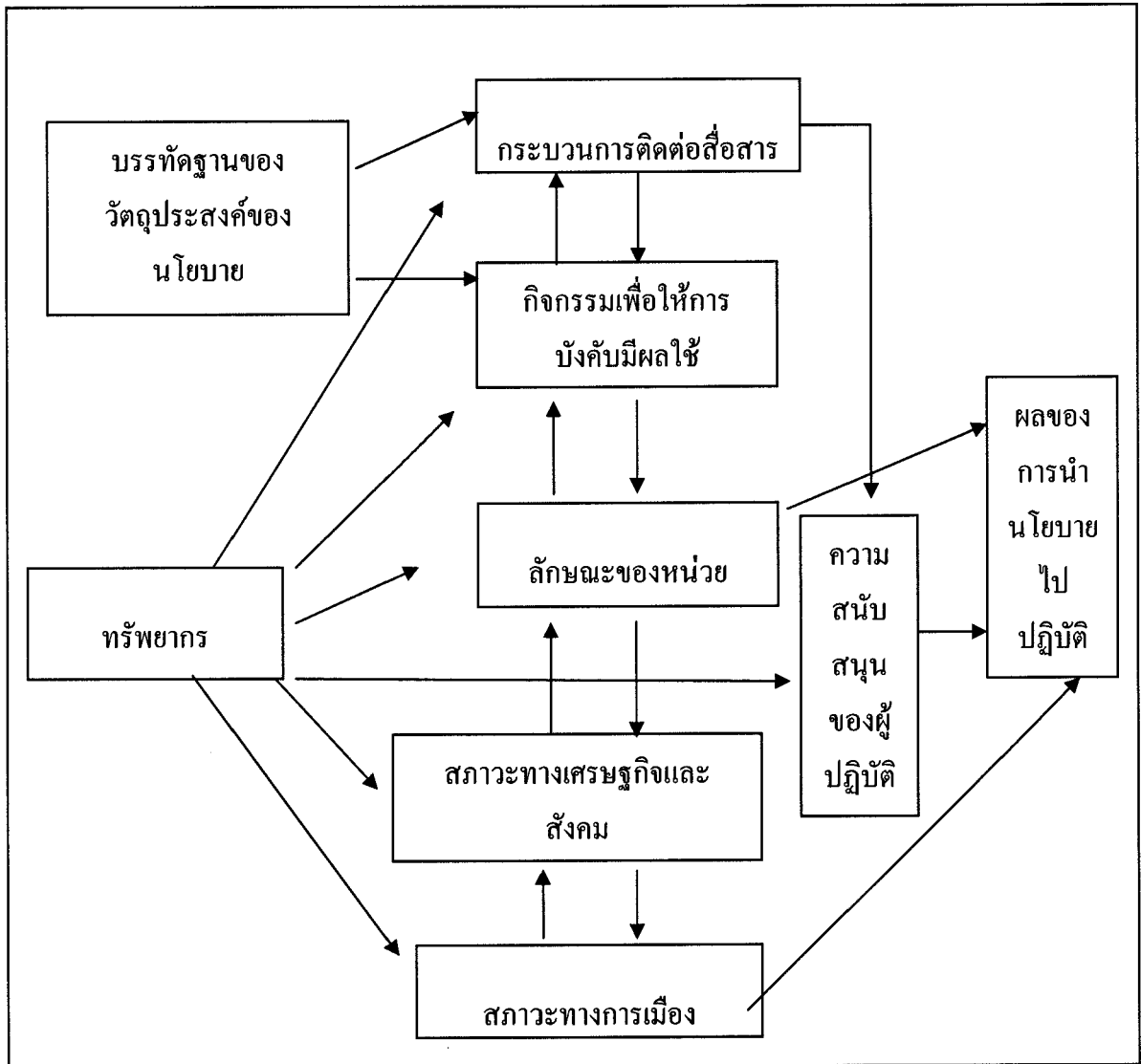
วรเดช จันทร (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2547: 45-46) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy implementation) ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยพลังแห่งความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กลไกแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ 4 ประสาน

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี

แวน มิเตอร์ (Van Meter) และ แวนฮอร์น (Van Horn) (อ้างใน: เสน่ห์ จัยโต 2547; 79-80) ศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ตัวแบบทั่วไปที่พัฒนามาจากตัวแบบการวิเคราะห์ระบบการเมืองของอีสตัน (Easton) ผนวกกับการนำผลการศึกษาดังกล่าวมาดัดแปลงดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทั่วไป (General Model)

ที่มา: ประมวลสารชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2547 หน้า 61

ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อข้อความประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นกับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติว่า ตนเองควรทำอย่างไร ปัญหาทางด้านสมรรถนะ ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติ ความพอเพียงของทรัพยากร การสนับสนุนกิจกรรมจูงใจในการที่จะทำให้การปฏิบัติดีขึ้น ในด้านของตัวผู้ปฏิบัติ ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ ความภักดีต่อองค์กร ผลประโยชน์ส่วนตัว และความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิม

กล่าวโดยสรุป การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(strategic intent) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังไว้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นจากบุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ และการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างแผนงาน โครงการกับกลยุทธ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้น สมรรถนะของหน่วยราชการที่นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และมีการติดตามและประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3. แนวคิดการบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด

3.1 การบริหารจัดการกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3.1.1 การบริหารจัดการ (management) เป็นกระบวนการนำเสนอทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 24) ตามขั้นตอนการบริหาร ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ในการวางแผน (planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น การจัดองค์การ (organizing) เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) คือการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การนำ (leading) เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกัน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ (directing) ประกอบด้วยการจูงใจ และการประสานงานกับพนักงาน การควบคุม (controlling) ประกอบด้วยการติดตามกิจกรรม และการแก้ไขปรับปรุงงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึง การตัดสินใจ(decision making) ต้องมีทักษะในการตัดสินใจโดยสามารถพิจารณาโอกาส การประเมินทางเลือก การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผลลัพธ์ การตัดสินใจเลือกทางเลือก ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การใช้อิทธิพล

(influencing) จะต้องมีอำนาจในการชักจูง การพิจารณาถึงความรู้สึกนึกคิด และการชักนำพฤติกรรมของบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ จะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกกลุ่ม พนักงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการรับข้อมูล ส่งข้อมูล และสื่อข้อมูลไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ได้นักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

ไซมอน และทอมสัน (Simon & Thomson อ้างใน อนุชา วรหาร 2546 : 22)

ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ ศิลปะในการทำสิ่งต่าง ๆ จนเป็นผลสำเร็จคือ ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

อุดมลักษณ์ บำรุงญาติ และคณะ (2544 : 7) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดการนั้น เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ถูกนำมาผสมผสานในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน (planning) การจัดรูปแบบขององค์การ (organizing) การสั่งการ (directing) หรือการชี้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (leading and leadership) และการควบคุม (controlling) นั่นคือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบภายใต้กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และใช้ศิลปะเพื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือใช้ยุทธวิธีที่จะโน้มน้าวหรือจูงใจให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันด้วยความเป็นระเบียบและเต็มใจ รวมทั้งสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ทุกประการ

ในปัจจุบันได้มีการนำเอาแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) การปรับรื้อระบบ (Reinventing) โดย เดวิด ออสบอร์น และ เท็ด แกลเบิล (David Osborn and Ted Gaebler อ้างใน อวูธ วรรณวงศ์ 2547: 17-19) ที่ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นที่เสี่ยงมากกว่าที่จะดำเนินการเอง ระบบราชการเป็นระบบที่ประชาชนเป็นเจ้าของ มอบอำนาจให้ประชาชนดำเนินการเอง ระบบราชการต้องมีการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ มากกว่ากฎระเบียบ ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารและขั้นตอนการทำงาน ตอบสนองต่อประชาชนมากกว่าระบบราชการ ดำเนินการในลักษณะรัฐวิสาหกิจ มุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย มีการเผื่อระวังล่วงหน้าคือ เตรียมการป้องกันปัญหามากกว่าที่จะคอยแก้ปัญหา มีการกระจายอำนาจจากบนไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาดเพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีการสื่อสาร

3.1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ว่าราชการจังหวัด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (อ้างใน สุพานี สฤณภูวนิช 2544:1) เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือ ปัจจุบันเรียก แผนยุทธศาสตร์ขององค์การและการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แผนยุทธศาสตร์ขององค์การจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์การก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้องค์การมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพราะองค์การก็อาจเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดการณ์ หรืออยู่นอกเหนือวิสัยที่ผู้บริหารจะคาดการณ์ได้ ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การบริหารกลยุทธ์จะเน้นในการวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสที่เผชิญต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การและต้องมีการตัดสินใจที่เฉียบแหลม ซึ่งไม่เหมือนกับการตัดสินใจอื่น ๆ ที่กระทำในระดับล่างขององค์การ การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระยะยาวขององค์การโดยส่วนรวม กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายหลักขององค์การโดยรวมเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและกลยุทธ์ในการแข่งขัน กำหนดแนวทางหลักที่เกี่ยวข้องกับการผูกพัน การใช้ทรัพยากรหลักขององค์การอย่างเกี่ยวพันกันเป็นหนึ่งเดียว และต่อเนื่องไปในทิศทางของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

ประโยชน์และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีความสำคัญและมีประโยชน์ (อ้างใน สุพานี สฤณภูวนิช 2544:9 - 10) อย่างมากต่อองค์การในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือองค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผล

ทักษะในการบริหาร

เมอฮอร์น (Merhorn อ้างใน อุดมลักษณ์ บำรุงญาติ และคณะ 2544 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดการเป็นอย่างดี ซึ่งการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ทักษะด้านเทคนิคในการทำงาน (technical skills) เน้นความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีการทำงาน มีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการทำงานเฉพาะด้าน

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) เป็นความสามารถในการเข้าใจปัญหาในทุก ๆ ด้านขององค์กร และสามารถคิดหายุทธวิธีและการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับปัญหาต่าง ๆ อันมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ว่าราชการจังหวัด หมายถึง กระบวนการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน (planning) การจัดรูปแบบขององค์กร (organizing) การสั่งการ (directing) หรือการชี้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ (leading and leadership) และการควบคุม (controlling) โดยมีการนำเอาความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ความสามารถในการเข้าใจปัญหาในทุก ๆ ด้านขององค์กร และความสามารถคิดหายุทธวิธี และการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่กระทบต่อองค์กร นอกจากนี้มีการนำเอาแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารราชการจังหวัด เพื่อช่วยในการจัดระบบการทำงานในจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การติดต่อสื่อสารและการประสานงานในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัจจัย (factors) สำคัญอีก 2 ส่วน คือ ข้อมูลสารสนเทศ (information) และเทคโนโลยี (technology) จึงต้องนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการติดต่อสื่อสาร (อ้างใน: ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และคณะ; 2547 : 4) เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว บริเวณศูนย์ราชการจะใช้ระบบ LAN ที่ห่างออกไปใช้ ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร หากมีข้อมูลสารสนเทศที่ดี จะส่งผลดีต่อการวางแผนและการบริหารจัดการ และก่อให้เกิดประโยชน์คือ สามารถประเมินสถานการณ์ที่ถูกต้อง (เช่น สภาพความรุนแรงของปัญหา ความยากจน ปัญหาสุขภาพจิต ปัญหาการว่างงาน) มีข้อมูลระบุพื้นที่ (เช่น ระบุว่าคนกลุ่มใด ยากจนและด้วยโอกาส ภัยแล้งเกิดในพื้นที่ใด ศักยภาพทางเศรษฐกิจของประชาคมอยู่ในด้านใด

การสร้างมูลค่าเพิ่มควรจะเน้นในเรื่องใด ฯลฯ) มีการสังเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลที่จะต้องบริการจัดการมีจำนวนมากและจะไหลเข้ามาในทุก ๆ เดือน เครื่องชี้วัด (indicators) ไม่ใช่ข้อมูลโดยตรง แต่สร้างมาจากข้อมูล เพื่อสื่อความหมายในเชิงการบริหาร ข้อมูลสารสนเทศต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ กล่าวคือ นอกเหนือจากนำมากำหนดการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและการบริหาร ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน เพราะประชาชนมีสิทธิตามรัฐธรรมนูญในการเข้าถึงข้อมูลของรัฐ และเรียกร้อง ตรวจสอบการทำงานของราชการได้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ ดังนี้

ฮาโรลด์ คูนท์ซ์ และ โคนเนล (Harold Koontz and Cyril O'Donnell 1968: 590)

กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการออกคำสั่ง บอกให้ทราบ ปรับทุกข์ หรือ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันก็ตาม ข้อคำสั่งข่าวสารที่ออกไปนั้นจะต้องให้ผู้รับข่าวสารเข้าใจได้

เบนตัน (Benton 1995 อ้างถึงใน วัฒนกิจ สิทธิสถิตอังกูร 2546: 9) ได้กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลหนึ่ง หรือหลายบุคคลไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล การติดต่อสื่อสารที่ง่ายที่สุดคือ การติดต่อสื่อสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ให้สังเกตได้จากความพึงพอใจและความเข้าใจที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน ถ้าบุคคลทั้งสองฝ่ายไม่มีความเข้าใจต่อกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารนั้นเกิดความล้มเหลว

บุษบา สุธีธร (2542: 220 อ้างถึงใน วัฒนกิจ สิทธิสถิตอังกูร 2546: 13)

กล่าวว่าการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคลที่ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เราอาจสรุปประโยชน์ของการสื่อสารระหว่างบุคคลได้ ดังนี้ ช่วยให้ผู้สื่อสารเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นสื่อกลางในการประสานความสัมพันธ์ของบุคคลสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ช่วยให้ผู้สื่อสารเป็นที่ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำมาใช้ในการขอความช่วยเหลือความร่วมมือเป็นส่วนรวมในหมู่คณะ ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงานและควบคุมงาน ใช้ในการโน้มน้าวใจให้เกิดความสามัคคีและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

กล่าวโดยสรุป การสื่อสาร จึงหมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การหรือระหว่างองค์การ มีลักษณะเป็นเครือข่ายหรือสายใย (network) ซึ่งอาจจะกระทำได้ด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อความหมาย นำมาซึ่งความเข้าใจ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ใช้ในการโน้มน้าวใจให้เกิดความสามัคคีและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ปฏิบัติงานบรรลุสู่เป้าหมายร่วมกัน

ในส่วนของการประสานงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (อ้างใน อานนท์ กวนพา 2538 : 13) ให้ความหมายของการประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานส่วนต่าง ๆ เข้ามารวมกัน และหมายถึง การใช้ภาวะผู้นำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงาน ไม่ทำงานซ้อนกันขัดแย้งกันเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น และบังเกิดผลงานสูงสุดทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น

สมศักดิ์ สุระวดี และจุมพล หนิมพานิช (2528 : 301) ได้กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดวิธีการทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้บุคลากรขององค์การได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งอาจจะกระทำได้ด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อความหมาย ก่อเกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน หน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน ได้รับรู้ในแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เกิดการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และประชาชน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3.3 ทฤษฎีการกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจะดำเนินไปให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมต้องอาศัยทฤษฎีการ (อ้างใน สมศักดิ์ คงเที่ยง และคณะ 2542: 1) อย่างน้อย 4 อย่าง หรือ 4M คือ คน (man) งบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) หรือเรียก ทฤษฎีการทางการบริหาร ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึง 3M ทฤษฎีการเหล่านี้ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะนำไปใช้ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงหลักสำคัญ 3 ประการ คือ หลักความเสมอภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดสรรทรัพยากรจะต้องคำนึงถึงการกระจายทรัพยากรทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณให้เหมาะสมและทั่วถึง หลักประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และหลักประสิทธิผล จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนให้การดำเนินงาน/กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย

3.3.1 คน (Man)

คนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร (อ้างใน สมศักดิ์ คงเที่ยง และคณะ 2542: 5) ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ การจัดองค์การเพื่อดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ มีรูปแบบแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และลักษณะของกิจการ แต่ก็มียอดประกอบที่สำคัญขององค์การ ประกอบด้วย งาน และ คน หมายความว่า องค์การทุกประเภทจะต้องมียอดประกอบด้านงานซึ่งได้แก่ภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์แล้วจัดระบบงานเพื่อสามารถทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องมียอดประกอบที่สองที่ดี คือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 8) กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่มีคุณค่า ผู้เป็นบ่อเกิดแห่งทรัพย์และความมั่งคั่งของสังคมและประเทศชาติ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าเหนือกว่าทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่นใด (ศิริรัตน์ ชูณหาศัย อ้างในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2546: 8) ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารต้องเข้าใจสามารถบริหารทรัพยากรบุคคล และนำศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ บนหลักการและแนวความคิดที่ยอมรับกันทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ 2546: 15) กล่าวว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life: OWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

หน่วยงานจะอยู่รอด เจริญเติบโต (อ้างใน สมศักดิ์ คงเที่ยง และคณะ 2542: 11-12) มีความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับการณ์บุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมและมีคุณภาพตามที่ต้องการ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการเลือกสรรและพัฒนาบุคคลให้มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานประสงค์ โดยอาจต้องพิจารณามิติที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

มิติด้านคุณภาพ

คุณภาพคนบ่งชี้โอกาสของความเจริญเติบโตและความสำเร็จของหน่วยงาน คุณภาพของกำลังคนเกิดขึ้นหลายลักษณะ คือ

1) การมีความรู้ มีทักษะเชิงวิชาชีพ แม้การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จะมีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าข้าราชการมีคุณภาพเหมาะสมตามที่ต้องการหน่วยงานต้องพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอาจเป็นการให้ความรู้ทั่วไปในงานที่รับผิดชอบ ความเข้าใจในกฎระเบียบ และความเข้าใจในการเป็นข้าราชการที่ดี หรือพัฒนาทักษะในงานที่รับผิดชอบ การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

2) การมีทัศนคติที่ดีต่องาน หมายถึง มีความศรัทธามุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานโดยรวม การจะทำงานให้มีประสิทธิภาพ ข้าราชการต้องมีความสนใจในงาน มีความพอใจในงาน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความมุ่งมั่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง การมีทัศนคติที่ดีต่องานจะเป็นแรงผลักดันให้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนความสามารถที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานและสังคม

3) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลมีลักษณะนิสัย ความสามารถในการเรียนรู้และสิ่งจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน ทำให้ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานแตกต่างกัน การส่งเสริมให้ข้าราชการรู้จักปรับตัวจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มิติด้านปริมาณ

มิติด้านปริมาณ หมายถึง จำนวนกำลังคนในหน่วยงานที่เหมาะสม มีความสามารถ และมีการใช้บุคลากรเต็มที่หรือตรงตามความสามารถ ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน ปัญหาการใช้คนไม่เต็มความสามารถหรือการทำงานไม่เต็มที่ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งขาดความเข้มแข็งและไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณเพื่อการจ้างงานคนเป็นจำนวนมาก

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานหรือองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยกำลังคนเป็นสำคัญหากหน่วยงานมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอ มีการใช้งานหรือใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะทำให้หน่วยงานมีโอกาสประสบผลสำเร็จและเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสังคมดังนั้นบุคลากรในหน่วยงานจึงต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน การฝึกฝนเรียนรู้เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่เป็นสิ่งจำเป็น สถานการณ์ทางสังคมบังคับให้ข้าราชการต้องปรับทั้งความคิด ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ มิเช่นนั้นจะกลายเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงและจะเป็นผู้สร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในสังคม การเปลี่ยนแปลงในสังคมเกิดขึ้นรวดเร็วตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) มี 3 แนวทาง (อ้างใน จีราภรณ์ โชติพฤษ์ชุกุล 2546: 31) คือ การให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ ศักยภาพหรือเพิ่มความสามารถของคนในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์การและความก้าวหน้าของพนักงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า เกิดสำนึกรักและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3.3.2 เงิน (Money) หรือ งบประมาณ

เงินหรืองบประมาณ เป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเพราะงบประมาณจะเป็นตัวหนุนให้ปัจจัยอื่น ๆ ขับเคลื่อนไปได้ จากวิกฤตเศรษฐกิจ (อัครา ชีวะตระกูลกิจ 2548: 39-50) ที่เกิดขึ้นในปี 2540 รัฐบาลจึงมีการปฏิรูประบบราชการไปสู่ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสและมอบความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติ โดยยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้ครอบคลุมถึงแผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงิน และพัสดุเพื่อปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณให้สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม จึงนับเป็นการเปลี่ยนระบบงบประมาณจากแบบเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร มาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting) ซึ่งมุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ มีการ

กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้โดยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเน้นความรับผิดชอบของผู้บริหารแทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายแบบปัจจุบัน จากแนวนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบัน ที่มีการนำเอาการปฏิรูประบบราชการเข้ามาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท หรือกระบวนการบริหารราชการ โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มุ่งพัฒนาคุณภาพข้าราชการ และปรับเปลี่ยนวิธีการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ซึ่งในอดีตการจัดทำงบประมาณอยู่ในความรับผิดชอบของ สำนักงานประมาณ ใช้รูปแบบแสดงรายการ (Line Item Budgeting) ซึ่งแสดงการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (Input) แต่ละรายการแสดงให้เห็นรายจ่ายว่าเป็นรายจ่ายใด ซึ่งช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยงานได้ดี แต่ไม่สามารถวัดผลสำเร็จของงานได้ มองไม่เห็นความเชื่อมโยงของทรัพยากรที่ได้จัดสรรให้แก่แผนงาน/โครงการ กับผลที่ต้องการให้เกิดได้ ในระยะต่อมาจึงนำเอาการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) เข้ามาใช้ร่วมกับแบบแสดงรายการ เพื่อเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการวางแผน และผลจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ส่งผลให้มีการปฏิรูประบบราชการ ไปสู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่ ที่ยึดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นหลัก มีการนำเอาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เน้นหลักคุณธรรม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุกขั้นตอน และตามมาตรา 284 กำหนดว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง จึงทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารทั้งด้านการงบประมาณ การเงิน การพัสดุ อีกครั้งหนึ่ง และในปี 2546 จึงได้มีการนำเอาการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อบูรณาการทุกหน่วยงานภายในจังหวัดให้มีทิศทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการในด้านงบประมาณและพื้นที่ดำเนินการ โดยการกำหนดให้มีเจ้าภาพหลัก และเจ้าภาพร่วม ในการปฏิบัติงานด้านเดียวกันพื้นที่เดียวกัน เพื่อให้ทุกส่วนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน และปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ซึ่งมุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิต (Input) และผลลัพธ์ (Output) มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์รองรับ มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงบประมาณ การจัดสรรเงิน การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ และเพื่อการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

3.3.3 วัสดุอุปกรณ์ (Meterail)

กระแสสังคมในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว การรับและส่งข้อมูลจึงมีความสำคัญไม่แพ้กัน ข้อมูลที่ได้รับต้องมีการเก็บรวบรวม และแยกประเภท เพื่อให้สามารถนำออกมาใช้ได้ตามสถานการณ์ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีข้อมูลมากมายหลายประเภท สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูลและพัฒนาฐานข้อมูล หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านพัฒนาฐานข้อมูลจังหวัด อาจพิจารณาจากความพร้อม ได้แก่ การมีงบประมาณสนับสนุน การมีบุคลากรด้านสถิติคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนประสบการณ์หรือเครือข่าย (อ้างใน ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และคณะ 2547: 161) คอมพิวเตอร์และบุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่ายในด้านอื่นๆ เช่น การใช้กระดาษ บุคลากร ระยะเวลา ระยะทาง ซึ่งได้มีหลายหน่วยงานที่นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน เช่น การบริการด้านทะเบียนราษฎร ของกรมการปกครอง การบริการขึ้นแบบภาษีเงินได้ ของกรมสรรพากร บริการข้อมูลการค้า การตรวจค้นสิทธิบัตร ของกระทรวงพาณิชย์ และในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจึงต้องมีการพัฒนาทั้งด้านอุปกรณ์ บุคลากร เนื่องจากว่าการจะใช้คอมพิวเตอร์ได้จะต้องมีบุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติ แม้ว่าภาพรวมของการใช้คอมพิวเตอร์ในภาครัฐจะมีความสดใสและน่าพอใจมากขึ้นในปัจจุบัน แต่หากเทียบกับนานาประเทศแล้ว ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก จากการสำรวจหน่วยงานราชการจำนวน 74 แห่ง (อ้างใน นิศย์ จันทรมังคละศรีและคณะ 2539: 101) พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วราชการไทยในปี พ.ศ. 2538 มีดัชนี PC เพียง 1.6 เครื่องต่อข้าราชการ 100 คน ดัชนีเดียวกันของภาครัฐกลาง (federal government) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1993 มีขนาดสูงถึง 91 เครื่องต่อเจ้าหน้าที่ 100 คน หรือเกือบจะเท่ากับ 1 เครื่องต่อเจ้าหน้าที่ 1 คนเลยทีเดียว และการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากรในทุกหน่วยงานของภาครัฐของไทย (อ้างใน ครรชิต มาลัยวงศ์ และคณะ 2544: 30) จะเป็นการใช้งานแทนเครื่องพิมพ์ดีด จากรายงานสำรวจสถานภาพและความพร้อมในการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ร้อยละ 80.2 ระบุว่าใช้ในการเตรียมการสอนและพัฒนาสื่อการสอน แต่เมื่อมาพิจารณาถึงโปรแกรมที่ใช้งานจะเห็นว่า ส่วนมากเป็น MS-Office ไม่ได้เป็นอย่างอื่น ๆ ภาพที่เห็นทำให้เกิดมุมมองว่า การใช้งานคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนนั้น ยังไม่ได้มีการนำมาใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ใช้เพียงเป็นเครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด เพื่อจะทำเอกสารประกอบการสอน ข้อสอบ มากกว่าจะเป็นการพัฒนาสื่อการสอนในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าจะนำมาคิดและหาวิธีการต่าง ๆ ให้บุคลากรใช้งานคอมพิวเตอร์ให้เต็มศักยภาพมากกว่าที่ใช้ในปัจจุบัน

3.3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดที่กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสะดวกต่อการเรียกใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ทันเหตุการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตามภารกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จิรัชย นูระณฤทธิทวี 2546: 12) เพื่อให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก้าวทันกับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามที่ กบจ. กำหนดเกี่ยวกับการวางระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของจังหวัดแบบบูรณาการ และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลการบริหารงานบุคคล แผนงาน โครงการพัฒนา ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด การใช้ประโยชน์ที่ดินและสินทรัพย์ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน และความเดือดร้อนของประชาชน และฐานข้อมูลอื่นที่จำเป็น รวมถึงการพัฒนาจังหวัดให้ไปจนถึงขั้น e – province โดยปฏิบัติตามมาตรฐานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร และมีการวางระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การพัฒนา website ของจังหวัด เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศและความเคลื่อนไหวของจังหวัดให้ประชาชนทราบอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารงานในปัจจุบัน หากจะให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย จะต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานสมัยใหม่ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจคือ สารสนเทศข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี การจัดระบบสารสนเทศที่ดี (วีระ สภากิจ 2539 อ้างใน จุฑามณี พิพิชปิยะปกรณ์ 2545: 21) ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ถูกต้องทันสมัย ตรงกับวัตถุประสงค์และเรียกใช้ได้สะดวก ประโยชน์ของระบบสารสนเทศ มีดังนี้

- 1) ประโยชน์ในการบริหารงาน การตัดสินใจสั่งการและการวางแผนปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น/องค์การ
- 2) ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งระดับที่สูงกว่าและต่ำกว่า เพื่อให้ระบบสารสนเทศเป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ทุกระดับ ขจัดความซ้ำซ้อนในการเก็บรวบรวมข้อมูล และตรงกับความต้องการทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้
- 3) ประโยชน์ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์หน่วยงานตลอดจนการบริการข้อมูลต่าง ๆ

การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านการค้า การลงทุน การเงิน การธนาคาร การสาธารณสุข การศึกษา มีหลายสถาบันได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการด้านการศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุกแห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ (ปกรณ์ ศศิวัจน์ไพสิฐ 2540) มีความต้องการให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานด้านงานบริการทางการศึกษาและเทคโนโลยี ด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล การงานทะเบียนประวัติ และงานขยายโอกาสทางการศึกษา นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการบริการประชาชน (อ้างใน ยืน ภู่วรรณ 2547:135) และช่วยในการทำงานของหน่วยงาน ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลทำได้สะดวก รวดเร็ว มีความถูกต้องแม่นยำ การดำเนินการโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น e-book, e-Magazine และ e-Journal ในระดับภูมิภาคก็จะเป็น e-Asian และ e-Thailand เพื่อเตรียมความพร้อมและสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ เป็นการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงาน จึงเกิด e-Government เป็นการบริหารและจัดการในภาครัฐให้เกิดการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้บริการกับประชาชนอย่างดีที่สุด โดยเน้นการบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) ทำให้ประชาชนมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้มาก และช่วยให้การบริหารบ้านเมืองโปร่งใสขึ้น ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง จึงได้มีการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement: e-GP) โดยการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไปที่มีมูลค่าไม่สูงมากให้ใช้วิธี e-Shopping ส่วนการจัดซื้อจัดจ้างที่มีมูลค่าการดำเนินงานสูง หรือ การประมูลแข่งขันเรื่องราคาหรือผลประโยชน์อื่นให้ใช้วิธี e-Auction และให้ส่งประกาศจัดซื้อจัดจ้างในเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง www.gprocurement.go.th ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลภายในระยะเวลาอันสั้น ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อมูลได้รวดเร็ว จึงเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดอีกช่องทางหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง ความเพียงพอด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและสนับสนุน การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการทำงานและให้บริการแก่ประชาชน ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสมรรถนะ

4.1 ภาวะผู้นำกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น เพราะภาวะผู้นำก็คือความเป็นผู้นำนั่นเอง อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การศึกษาถึงภาวะผู้นำก็คือ การศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพราะผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังอำนาจของสมาชิกในองค์กร จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

วรารักษ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2547: 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเพื่อควบคุมสั่งการ เคลี้ยกล่อมจูงใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเพื่อควบคุม กำกับ สั่งการ บังคับให้ผู้ตามปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย กระบวนการหรือพฤติกรรมประสาน เคลี้ยกล่อม จูงใจ กระตุ้น หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสมัครใจที่จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ศิวาพร มัชฌกานนท์ (2526: 72) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่

บทบาทของภาวะผู้นำ

ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร (อ้างใน วรารักษ์ รุ่งเรืองกลกิจ 2547: 31) และโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันสูงมาก ดังนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรให้มีลักษณะแบนราบ หรือมีสายการบังคับบัญชาน้อยชั้น และจากการมีการแข่งขันสูงและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอดเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อได้อย่างกว้างขวางครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมไปในลักษณะการชักจูง หว่านล้อม

เน้นการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) เพราะการใช้พลังและความสามารถของคนหลายคน หรือของกลุ่มน่าจะมีคุณภาพมากกว่าการต้องพึ่งพิงอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว นอกจากนี้การผลิทธิใหม่เน้นเฉพาะประสิทธิภาพการผลิตเท่านั้น หากแต่ยังต้องเน้นคุณภาพของสินค้า/บริการ ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการดึงเอาศักยภาพความสามารถในตัวผู้ตามออกมาให้ได้ ผู้นำจึงเปรียบเสมือนผู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาท ดังนี้

1. เป็นนักวางแผนและตัดสินใจ
2. เป็นนักบริหารจัดการองค์การ
3. เป็นนักประสานงานและติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์การ
4. เป็นนักปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์การ
5. เป็นผู้ดึงเอาศักยภาพและความสามารถในตัวผู้ตามให้แสดงออกมา
6. เป็นผู้กระตุ้นให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน พร้อมยอมรับการ

เปลี่ยนแปลง

7. เป็นนักประชาสัมพันธ์เพื่อช่วยเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ
8. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับยุคสมัย
9. เป็นผู้พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ
10. เป็นผู้เปิดรับข้อมูลจากสื่อทุกรูปแบบ
11. ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
12. อุทิศเวลาให้กับการสร้างหรือพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นทุกระดับ

จะเห็นได้ว่าผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานของหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชา และมีอิทธิพลที่สามารถทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามบรรลุปเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 70) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำ องค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจ ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล

สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้ ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่ใช้ภาวะผู้นำ ผู้จูงใจจะเป็นจุดศูนย์กลางของผู้ได้บังคับบัญชา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ในส่วนของการใช้ภาวะผู้นำนั้น จะเป็นความสามารถของผู้นำที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย การจูงใจสมาชิกองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกและวัฒนธรรมกลุ่ม การใช้ภาวะผู้นำคืออาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำเว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง จะเป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

ผู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (อ้างใน ชลธิศ วีระจิติ 2547: 224-225) จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นที่รับรู้ของผู้อื่นได้ จะต้องรู้จักจังหวะเวลา กาลเทศะ และรู้จักจังหวะในการตัดสินใจในการอ่านสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นผู้ผลักดันองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงานสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ([www.http://library.uru.ac.th](http://library.uru.ac.th)) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ส่วนที่สำคัญที่สุดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือCEO ทุกคนต้องมีนั่นคือ ต้องคิดอยู่เสมอว่า จะทำอย่างไรงานถึงจะเดิน ทำอย่างไรจึงสำเร็จ ต้องประสานทุกหน่วยงานภายในจังหวัด เป็นศูนย์กลาง เป็นหัวใจของทีม เป็นผู้บริหารจัดการทีมงาน เป็นประธานคณะผู้บริหารที่เข้าไปนั่งในหัวใจผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างเสถียรภาพและความมั่งคั่งในการพัฒนา

ผู้ว่าราชการจังหวัดจึงเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ต้องนำเอาภาวะผู้นำ (ชินรัตน์ สมสืบ 2547: 242) คือ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อรับพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยการชักชวน จูงใจ และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมหน่วยงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีอิทธิพล หรือความสามารถเปลี่ยนแปลงจูงใจให้บุคลากรขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการบูรณาการส่วนราชการและเอกชนในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน เช่นภัยธรรมชาติ โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามี

ส่วนร่วมและเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีการควบคุม กำกับดูแลหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการนำเอาความเป็นผู้นำมาใช้ในการจูงใจ ชักนำ ดึงเอาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับข้าราชการ และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรักที่เป็นเจ้าของร่วมกันของผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4.2 สมรรถนะ (Competency) กับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ David Mc Clelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ

เดวิด แม็ค คลีแลนด์ (David Mc Clelland อ้างใน สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2546 : 4) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สก๊อต แพรี (Scott Parry 1998 อ้างใน สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ 2546: 5) สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

สมรรถนะ (อ้างใน วัฒนา พัฒนพงศ์ 2546: 33) คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

สมรรถนะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างใน จักรพรรดิ จิตมณี 2547: 22) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (competency) ไว้ว่า เป็นคุณลักษณะภายในที่ส่งผลให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (knowledge)
 2. ทักษะ (skills)
 3. ความสามารถ (ability)
- และจัดลำดับสมรรถนะของผู้บริหารได้ ดังนี้
1. ความเป็นผู้นำ
 2. ความสามารถในการคิด
 3. การตัดสินใจ
 4. การทำงานให้บรรลุผล
 5. การวางแผนยุทธศาสตร์
 6. การบริหารทรัพยากร
 7. ความสามารถในการแข่งขัน
 8. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
 9. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 10. การประสานสัมพันธ์
 11. การปรับตัวและความยืดหยุ่น
 12. การมุ่งเน้นการบริการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยสมรรถนะของข้าราชการในอนาคตภายใต้บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในปัจจุบัน ระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 1-2) จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ ดังนี้ ทักษะในการใช้ความคิด มีทักษะการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทักษะในการสื่อสาร ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ การมุ่งเน้นให้บริการ มีจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม มีทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นนักวางแผน เป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ เป็น

นักประสานงานระหว่างองค์กร และเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของจังหวัดให้เป็นที่รู้จัก และเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เป็นผู้บริหารทรัพยากรขององค์กร สืบเนื่องจากการเป็นผู้มีบทบาทใน 3 ฐานะ คือ ฐานะเป็นผู้ชี้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ในฐานะเป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์และผู้สนับสนุน (Strategic Coordinator and Facilitator) และในฐานะผู้ปฏิบัติ (อ้างใน คู่มือการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2546)

ดังนั้นสรุปว่า สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด หมายถึง ความสามารถของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการในการผลักดันบุคลากรภายในจังหวัดปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของจังหวัด โดยมีการนำเอาทักษะ (skills) ในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้ความคิด การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ความน่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ การมุ่งเน้นให้บริการ การมีจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม มีทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5. แนวคิดการมีส่วนร่วมกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

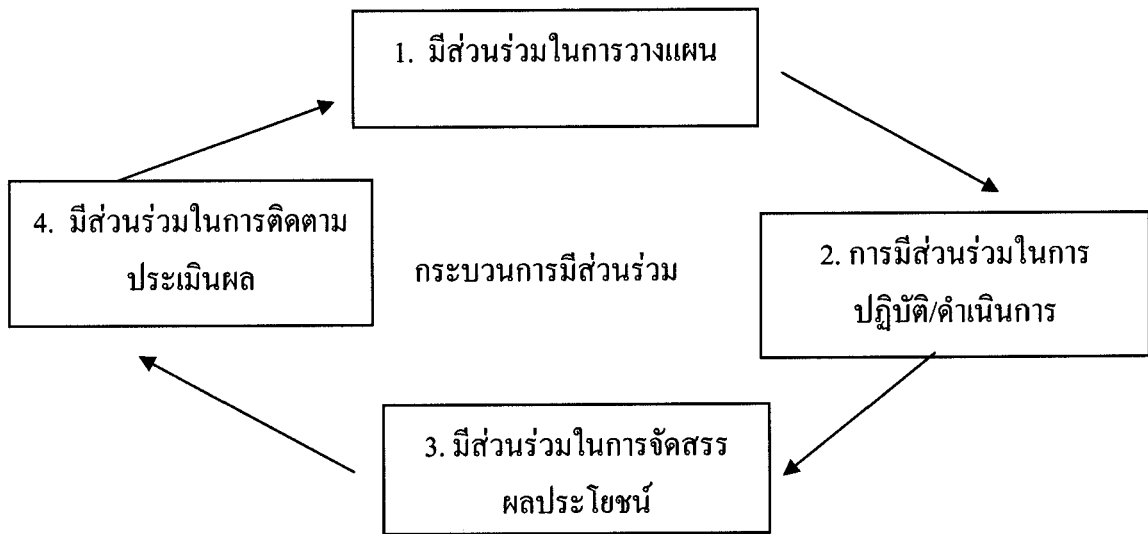
ที.อาร์.เบทเทน (อ้างถึงใน ถนอม สุขสง่าเจริญ 2526: 25) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ โดยถือเสมือนว่าเป็นแบบฝึกหัดในการพัฒนาคน ให้ต้องใช้ความคิด ตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการเองอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นหนทางทำให้สมองของคนเกิดการพัฒนา รวมทั้งต้องยึดหลักต่อไปนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ หลักการช่วยตนเอง หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2531: 183) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการที่จะพัฒนาครอบครัว กลุ่ม ชุมชน ตลอดจนสังคมให้มีการพัฒนาความเป็นอยู่ให้เจริญก้าวหน้าขึ้นเกิดจากแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ความสนใจและห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจ และความห่วงกังวลซึ่งบุคคลบังเอิญเห็นพ้องต้องกัน กลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม
 - 2) ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกัน ที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น
- ผลักดันให้พุ่งไปสู่การรวมกลุ่ม วางแผนและลงมือทำร่วมกัน

3) การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา การตัดสินใจร่วมกันนี้จะต้องรุนแรงมากพอที่จะให้เกิดความคิดริเริ่ม กระทำการที่ตอบสนองความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในมาตรา 76 กล่าวไว้ว่า รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอ แนวความคิดที่เป็นประโยชน์ มุ่งให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐ คือ การสร้างระบบราชการที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักการและเจตนารมณ์ ที่มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น และมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างสุจริต โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล และการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ใน 5 มิติ คือ ร่วมรับรู้ ร่วมให้คำปรึกษา/แนะนำ ร่วมมีบทบาทเกี่ยวข้อง ร่วมมือ และร่วมตัดสินใจ (อ้างใน เฉลิม ศรีผดุง และคณะ 2549: 32) มาตรา 79 กล่าวว่า รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการสงวน บำรุงรักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ อย่างสมดุล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการส่งเสริม บำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกำจัดภาวะมลพิษที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยได้จัดแบ่งกระบวนการมีส่วนร่วม (ถวิลวดี บุรีกุล 2547: 251-255) ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการมีส่วนร่วม

จากภาพการมีส่วนร่วม จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน และร่วมวางแผนกิจกรรม มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ประกอบด้วย การเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ หรือ ผลของกิจกรรม หรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของโครงการ กิจกรรมต่างๆ และพิจารณาวิธีการที่จะดำเนินการต่อเนื่องต่อไป

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นการบูรณาการทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วม(คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ 2546: 7) ของภาคีการพัฒนาหรือทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ระดมความคิดเห็นและข้อมูลให้เกิดฉันทามติ (consensus) ร่วมกัน ทั้งต่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนา (ends) และวิธีดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา (means) โดยนำเอาแนวความคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (holistic) และการบูรณาการ (integration) เป็นกรอบแนวทางดำเนินการตั้งแต่ขั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) จนถึงขั้นการวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผน ยุทธศาสตร์ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล และมีส่วนร่วม ในการจัดสรรผลประโยชน์ ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติร่วมกัน ส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการ

6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามและให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่ บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะ ประสิทธิภาพเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือการ บรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็วโดยการนำเวลา เข้ามาพิจารณาด้วย

เชสเตอร์ (Chester (1938 อ้างถึงใน สวัสดิ์ ภูทอง, 2536) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้น เพื่อที่จะมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ก็คือ การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายความว่า การพิจารณา ผลของการทำงานที่สำเร็จตามความคาดหมายไว้ ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจเกิด จากการทำงานที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการ ทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการที่เอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังมาพิจารณาดังนั้นงานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป

นักวิชาการหลายท่านได้นิยามและให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้ดังนี้

ไซมอน (Herbert A. Simon 1960: 180-181) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูจาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ประสิทธิภาพ

เท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้านั่นเอง แต่ถ้าเป็นระบบราชการต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่ามีความรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

- 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคนเงินวัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่การทำงานถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม
- 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2538:5) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้กับปริมาณผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมหรือโครงการ กล่าวคือ ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสามารถในการผลิต และความคุ้มค่าของการลงทุน

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2547: 3-4) กล่าวถึง ระบบ KPI จำแนกประเภทของตัวชี้วัดแบ่งได้ 3 ประเภท คือ (1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ถือว่าเป็นเกณฑ์การวัดความสำเร็จในการทำงาน การวัดประสิทธิผลจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานของรัฐและข้าราชการหน่วยงานนั้นสามารถสร้างผลงานปฏิบัติจริงออกมาเท่ากับหรือมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้หรือไม่เพียงใด (2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การทำงานได้ประสพผลสำเร็จนั้นมีใช้หมายความว่า เป็นการทำให้บรรลุเพียงเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่จะต้องบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพด้วย ประสิทธิภาพ จึงเป็นอัตราส่วนระหว่างผลงาน (Output) ต่อปัจจัยนำเข้า (Input) การวัดประสิทธิภาพจึงเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานของรัฐสามารถปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรคุ่มค่ามากน้อยเพียงใด โดยเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ในเป้าหมายของตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้หรือไม่เพียงใด (3) ผลผลิตหรือการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การประเมินผลสำเร็จในการทำงานของหน่วยงานของรัฐและข้าราชการ อาจจะมีการประเมินในด้านของการเพิ่มผลผลิตด้วย โดยการเพิ่มผลผลิตจะเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงในสองช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติงานจริงในช่วงเวลาหลังมีค่าสูงกว่าหรือดีกว่าการ

ปฏิบัติจริงในช่วงเวลาแรก แสดงว่าหน่วยงานของรัฐและข้าราชการของหน่วยงานนั้นมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

หลักการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. (2538: 1-2) ได้กำหนดหลักการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1) คุณภาพงาน หมายถึง งานหรือการบริการของภาครัฐต้องมีคุณภาพ มีความถูกต้อง มีความรวดเร็ว มีความประทับใจกับผู้รับบริการ และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพงาน มีความหมายในทางบวกในสายตาของประชาชนผู้รับบริการ และนำไปสู่ความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม

2) ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ การบริหารงานของหน่วยงานจึงต้องบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ การส่งเสริมประสิทธิภาพเป็นการสร้างกลไกการดำเนินงานเพื่อให้ทุกหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว หน่วยงานยังต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงิน งบประมาณที่ใช้จ่ายไปในการทำงานและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมโดยรวม

4) ผลผลิตภาพ หมายถึง การวัดผลที่ชัดเจนที่สุด คือการวัดผลผลิตของงานหรือบริการที่มอบให้กับประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกแห่งจึงต้องสามารถวัดผลผลิตภาพและเปิดเผยให้ประชาชนได้ทราบ

ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของจังหวัดแบบบูรณาการ ก.พ.ร. ได้กำหนดมติการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ 4 ด้าน

มิตินี้ 1 มิติด้านประสิทธิภาพ

ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและตามแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

มิตินี้ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มติที่ 3 มติด้านคุณภาพการให้บริการ

ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มติที่ 4 มติด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหาร ความรู้ การจัดการ สารสนเทศ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนพัฒนา กฎหมาย และการดำเนินงานตามแผนพัฒนา กฎหมายของส่วนราชการ

ตารางที่ 2.1 แสดงมติต่างๆ ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกับการกำหนดตัวชี้วัด

กรอบการประเมินผล		น้ำหนัก
การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	(ร้อยละ)
มติที่ 1 มติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (ร้อยละ 70)	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของกลุ่ม จังหวัด	20
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	30
	3. สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล	20
มติที่ 2 มติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10)	4. ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้	5
	5. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	5
มติที่ 3 มติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 10)	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขบริการ	5
	7. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5
มติที่ 4 มติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 10)	8. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร	5
	9. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล (Database) ของจังหวัด	5
	รวม	100

ที่มา: เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547: 447) “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทย: กรณีศึกษานโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หน่วยที่ 8

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สร้างแบบสอบถามโดยจัดทำในรูปของ Likert's Scale เป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการนำเอาปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร คน เงิน วัสดุหรือเทคโนโลยีที่มีอยู่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดมาตรฐาน เกิดความคุ้มค่าและลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้องและได้มาตรฐาน รวดเร็ว และประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิตিদ้านประสิทธิผล สามารถแสดงผลงานที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการให้บริการ มิติด้านการพัฒนาองค์การ และการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่การพัฒนา ระบบบริหารความรู้ การจัดการ สารสนเทศ ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

กนกวรรณ เลี้ยวตุล และคณะ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของข้าราชการภายใต้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา: ข้าราชการสังกัดอำเภอเมืองจังหวัดหนองบัวลำภู โดยทำการวัดความพึงพอใจ 4 ด้าน พบว่า ความพึงพอใจต่อมิติการกระจายอำนาจ มิติการมีส่วนร่วม และมิติภาวะผู้นำ มีความพึงพอใจมาก ส่วนความพึงพอใจต่อมิติการติดต่อสื่อสาร มีความพึงพอใจน้อย แต่เมื่อวิเคราะห์โดยรวมพบว่าระดับความพึงพอใจของข้าราชการต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในทุกด้านมีมาก เมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง

ตัวแปรต้น คือ หน่วยงานสังกัด ระดับตำแหน่ง และความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์จังหวัด กับความพึงพอใจโดยรวมของทั้ง 4 มิติพบว่า หน่วยงานที่สังกัด กับความพึงพอใจโดยรวม ไม่มี ความสัมพันธ์กันในเชิงสถิติ ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจโดยรวมที่ระดับ 0.000 ความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์จังหวัด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจโดยรวม ที่ระดับ 0.000

กนกวรรณ เลี้ยวตฤณ และคณะ กล่าวโดยสรุปว่า ระดับบริหารจะมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมากกว่าระดับปฏิบัติการ และขณะเดียวกัน ข้าราชการที่มีความรู้ ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์จังหวัดจะมีความพึงพอใจมากกว่าข้าราชการที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ แต่หน่วยงานที่ข้าราชการที่สังกัด ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น หรือส่วนกลาง ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของข้าราชการ

สถาบันราชภัฏสุรินทร์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ เพื่อการพัฒนา กรณีจังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดสุรินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และผลงานที่เกิดขึ้นจากการบริหารตลอดจน ความพึงพอใจของประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ และ จังหวัดสุรินทร์ เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผล และความพึงพอใจของประชาชน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการที่มีต่อการบริหารระหว่างจังหวัดทดลองกับจังหวัดเปรียบเทียบ โดยแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานก่อนการทดลอง ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการศึกษาทดลอง และระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการทดลอง โดยใช้รูปแบบกึ่งทดลอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของจังหวัดปรากฏว่า จังหวัดศรีสะเกษ (ทดลอง) มีประสิทธิภาพสูงกว่าจังหวัดสุรินทร์ (เปรียบเทียบ) จากตัวชี้วัดในสี่ด้าน คือ ด้านการแก้ไขปัญหาเสพติด ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์ปชั่น และด้านการแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องของประชาชน พบว่า จังหวัดศรีสะเกษมีประสิทธิภาพสูงกว่า จังหวัดสุรินทร์ 3 ด้าน คือ ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์ปชั่น และด้านการแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องของประชาชน ส่วนประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาเสพติดยังไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจน

สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารของผู้ว่าราชการจังหวัดและผลงานที่เกิดขึ้นจากการบริหารของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บริหารจังหวัดในเชิงคุณภาพ และเพื่อให้ทราบผลของโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยแบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ระยะ เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของข้าราชการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และของประชาชนจังหวัดชัชวาทกับจังหวัดอ่างทองเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเสพติด การแก้ไขปัญหา

ทุจริตคอร์รัปชัน การแก้ไขปัญหาความยากจน การให้บริการของรัฐและภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของจังหวัด พบว่า จังหวัดชัยนาท (ทดลอง) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าจังหวัดอ่างทอง (เปรียบเทียบ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า จังหวัดชัยนาทมีประสิทธิภาพดีกว่าจังหวัดอ่างทองในด้านการแก้ไขปัญหาเสพติด และด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่วนการแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดชัยนาทและจังหวัดอ่างทองมีผลใกล้เคียงกัน ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด และด้านการให้บริการของรัฐ พบว่า จังหวัดชัยนาท ในระยะที่ 3 คะแนนความพึงพอใจเพิ่มมากกว่าระยะที่ 1 จังหวัดอ่างทอง ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด ในระยะที่ 3 คะแนนพึงพอใจเหมือนเดิม

มหาวิทยาลัยนเรศวร (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และผลงานที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บริหารงานจังหวัดในเชิงบูรณาการ เพื่อให้ทราบผลของโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา โดยจะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเป็นข้อมูล 2 ประเภทคือประเภทที่หนึ่ง ข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของผู้ว่าราชการจังหวัดใน 5 ด้านคือ ด้านปัญหาเสพติด ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ด้านปัญหาความยากจน ด้านการให้บริการของรัฐ และ ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการสำรวจข้อมูลปฐมภูมินั้นคณะนักวิจัยจะต้องดำเนินการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มคือ กลุ่มประชาชน กลุ่มข้าราชการ กลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัด พบว่า จังหวัดลำปาง (ทดลอง) มีประสิทธิภาพสูงกว่าจังหวัดพิษณุโลก (เปรียบเทียบ) โดยจังหวัดลำปางมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานดีกว่าจังหวัดพิษณุโลก เนื่องจากจังหวัดลำปางมีตัวชี้วัดที่ได้คะแนนสูงกว่าจังหวัดพิษณุโลก ในจำนวนที่มากกว่า โดยจังหวัดลำปางได้คะแนนสูงกว่า คือเรื่อง อัตราส่วนตำบลที่ส่งผลิตภัณฑ์จำหน่ายในพื้นที่ อัตราส่วนตำบลที่ส่งผลิตภัณฑ์จำหน่ายต่างประเทศ อัตราส่วนตำบลที่ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานของทางราชการ สัดส่วนของตำบลที่มีเว็บเพจของตนเอง จำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพในจังหวัด อัตราส่วนผู้มีหลักประกันสุขภาพ อัตราส่วนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฟื้นฟูเกษตรกรหลังพื้ชาระหนี้ จำนวนหมู่บ้านที่ปลอดยาเสพติด จำนวนหมู่บ้านที่มีการแพร่ระบาดของยาเสพติดรุนแรง จำนวนเรื่องร้องเรียนกรณีทุจริตคอร์รัปชัน สัดส่วนของปัญหาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับการแก้ไขและยุติได้ในจังหวัด ส่วนจังหวัดพิษณุโลก ได้คะแนนสูงกว่า คือด้านอัตราส่วนของหมู่บ้านที่รับกองทุนหมู่บ้าน อัตราส่วนการชำระคืนของผู้กู้ยืมโครงการประชาชน จำนวนผู้ว่างงาน จำนวนศูนย์บำบัดผู้ติดยาเสพติดที่เพิ่มขึ้น อัตราส่วนโรงเรียนที่ปลอดยาเสพติด สถิติการจัดกุมผู้ค้า ผู้ล่าเหยื่อและผู้ผลิต ปริมาณยาเสพติดที่จับกุมได้ในจังหวัด ค่าเฉลี่ยของเงิน

งบประมาณที่ประหยัดได้ สัดส่วนของปัญหาทั่ว ๆ ไป ที่ได้รับการแก้ไข ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดทั้งสองจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกัน

สถาบันราชภัฏภูเก็ต (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และผลงานที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ในฐานะผู้บริหารงานจังหวัดในเชิงบูรณาการ เพื่อให้ทราบผลของโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา เปรียบเทียบผลการบริหารงาน และเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารของผู้ว่าราชการจังหวัด ด้านปัญหาสาเหตุ ด้านการแก้ไขปัญหาทุจริต คอร์รัปชัน ด้านปัญหาความยากจน ด้านการให้บริการของรัฐ และ ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด และ ด้านความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของจังหวัด พบว่า จังหวัดภูเก็ต (ทดลอง) ดีกว่าจังหวัดพังงา (เปรียบเทียบ) ในด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่าจังหวัดพังงาในประเด็นหมู่บ้านที่ได้รับเงินกองทุนครบถ้วนทุกหมู่บ้านตลอดระยะเวลาการทดลอง ด้านการแก้ไขปัญหาสาเหตุ จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่า จังหวัดพังงา ตัวชี้วัดคือจำนวนหมู่บ้านปลอดยาเสพติดเพิ่มขึ้น จำนวนศูนย์บำบัดเพิ่มขึ้น สถาบันการศึกษาที่ปลอดยาเสพติดเพิ่มขึ้น การแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน จังหวัดภูเก็ตทำได้ดีกว่าจังหวัดพังงา ตัวชี้วัดคือ การประกวดราคาในอินเทอร์เน็ต และมีการประกวดราคาโดยมีสถานเปิดของกลางเพิ่มขึ้น ในด้านความพึงพอใจของประชากรกลุ่มต่าง ๆ ในจังหวัด พบว่า ความพึงพอใจในการให้บริการของรัฐ จังหวัดภูเก็ตสูงกว่าจังหวัดพังงา

ชิตชนก เชิงเซาว์ และคณะ (2545: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ ได้ทำการวิจัยประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการ คือเพื่อเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการบริหารราชการของจังหวัดทดลองการบริหารแบบบูรณาการ (จังหวัดนครราชสีมา) ภายใต้การบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดในระบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (Chief Executive Office: CEO) กับจังหวัดเปรียบเทียบ (จังหวัดปัตตานี) ซึ่งบริหารราชการในระบบปกติ (Traditional Governor) ใน 5 ด้านคือ ความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาสาเหตุ การแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน การแก้ปัญหาความยากจน การให้บริการของรัฐ และภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารงานของจังหวัด พบว่า ด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดนครราชสีมา (ทดลอง) ดำเนินการได้ดีกว่าจังหวัดปัตตานี (เปรียบเทียบ) ตัวชี้วัด คือ จังหวัดนครราชสีมา มีนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่า มีคนว่างงานน้อยกว่า มีการชำระคืนของผู้กู้ยืมเงินในโครงการธนาคารประชาชนมากกว่า การแพร่ระบาดของยาเสพติดลดลง การจับกุมผู้ผลิต ผู้เสพ และผู้จำหน่ายมีมากขึ้น ส่วนด้านการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน

จังหวัดปัตตานีสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าจังหวัดนราธิวาส สำหรับด้านการแก้ไขปัญหาชุมชน
เรียกร้องของประชาชน พบว่า จังหวัดนราธิวาสไม่ปรากฏว่ามีปัญหาการชุมนุมเรียกร้องตลอด
ช่วงเวลาของการทดลอง

จากการศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้ศึกษาจึงขอสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำราชการ
จังหวัดที่มีอิทธิพล หรือความสามารถเปลี่ยนแปลงจิตใจให้บุคลากรขององค์การเกิดความร่วมมือร่วม
ใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความสามารถในการตัดสินใจ มี
ความสามารถในการบูรณาการส่วนราชการและเอกชนในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไข
ปัญหาเร่งด่วน เช่น ภัยธรรมชาติ โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นผู้ที่ยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีการควบคุม กำกับดูแลหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้
บรรลุเป้าหมาย โดยมีการนำเอาความเป็นผู้นำมาใช้ในการจูงใจ ชักนำ ดึงเอาศักยภาพของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับ
ข้าราชการ และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
ส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะของผู้นำราชการจังหวัด หมายถึง ความสามารถของผู้นำราชการจังหวัดแบบ
บูรณาการในการผลักดันบุคลากรภายในจังหวัดปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ของจังหวัด โดยมีการ
นำเอาทักษะ (skills) ในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้ความคิด การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหาร
ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ การ
มุ่งเน้นให้บริการ การมีจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการ
แก้ไขปัญหา มีการทำงานเป็นทีม มีทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ของจังหวัด หมายถึง ภาพทางความคิด เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรเป็นการชี้ถึงทิศทาง ที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งไป นำสู่การผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ทำท่าย ใ้ใจ สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของจังหวัด เพื่อใช้เป็นกรอบชี้้นำให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมให้บรรลุจุดยืนที่ต้องการ โดยองค์กรจะต้องคิดกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมารองรับเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรเพื่อให้บรรลุสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

4. การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด หมายถึง กระบวนการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการ การวางแผน (planning) การจัดรูปแบบขององค์กร (organizing) การสั่งการ (directing) หรือการชี้นำ หรือภาวะความเป็นผู้นำ (leading and leadership) และการควบคุม (controlling) โดยมีการนำเอาความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ความสามารถในการเข้าใจปัญหาในทุก ๆ ด้านขององค์กร และความสามารถคิดหายุทธวิธีและการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่กระทบต่อองค์กร นอกจากนี้มีการนำเอาแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารราชการจังหวัด เพื่อช่วยในการจัดระบบการทำงานในจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5. แผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือกลยุทธ์ ของการดำเนินงานหรือการพัฒนาจังหวัด เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ไว้อย่างครอบคลุมทุกด้าน มีความชัดเจนในประเด็นยุทธศาสตร์ ชัดเจนในตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

6. การนำนโยบายไปปฏิบัติ

สรุป การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic intent) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังไว้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นจากบุคลากร สิ่งจูงใจ กิจกรรมสนับสนุน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ และการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างแผนงาน โครงการกับกลยุทธ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้น สมรรถนะของหน่วยราชการที่นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และมีการติดตามและประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

7. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาสังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล และมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เพื่อมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

8. การสื่อสารและการประสานงาน

การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งอาจจะกระทำได้ด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อความหมาย ก่อเกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาชน ได้รับรู้ในแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เกิดการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

9. ทรัพยากร

ทรัพยากร หมายถึง ความเพียงพอด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารองของจังหวัด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

10. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการนำเอาปัจจัยนำเข้าหรือ ทรัพยากร คน เงิน วัสดุหรือ เทคโนโลยีที่มีอยู่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดมาตรฐาน เกิด ความคุ้มค่าและลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนในการปฏิบัติ เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้องและได้มาตรฐาน รวดเร็ว และประชาชนผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจ ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ก.พ.ร. กำหนด เกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล สามารถแสดงผลงานที่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การแสดงการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลด ค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาในการให้บริการ มิติด้านการพัฒนาองค์กรและการแสดงความสามารถ ในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารความรู้ การจัดการ สารสนเทศ ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการกำหนดเกณฑ์ วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ			
4.21 – 5.00	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก	
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลปานกลาง	
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อย	
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด	

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดกาฬสินธุ์ แยกเป็นข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ สํารวจความคิดเห็นเฉพาะข้าราชการในระดับผู้บริหาร และ ระดับปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณหาโดยใช้สูตรการคำนวณของทาร์โรว์ ยามาเน่ (อ้างใน ชานินทร์ ศิลปจารุ 2548: 47) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05% ตามสูตรดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากรที่ศึกษา

e = ค่าความคลาดเคลื่อนทางการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากร 7,068 คน ผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (e) ไว้ 5%

$$n = \frac{7,068}{1 + 7,068 (0.05^2)} = 400$$

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ข้าราชการส่วนกลางในจังหวัดกาฬสินธุ์ ข้าราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดกาฬสินธุ์ ข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน โดยแบ่งออกตามสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ 3 กลุ่ม มีสมาชิกในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร

จัดกลุ่ม	ประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
กลุ่มที่ 1	ข้าราชการส่วนกลาง	2,898	164
กลุ่มที่ 2	ข้าราชการส่วนภูมิภาค	2,839	160
กลุ่มที่ 3	ข้าราชการ/พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1,331	76
		7,068	400

โดยคัดเลือกมาจากทุกหน่วยงาน ในระดับบริหาร และผู้ปฏิบัติ ดังรายละเอียดในภาคผนวก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

2.1 วิธีสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.2 กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบรายการถามตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัย 10 ด้าน คือ ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการ สมรรถนะของผู้ว่าราชการ วิสัยทัศน์ของจังหวัด การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการ การมีส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ทรัพยากร มีข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ ลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งข้อคำถามทั้งหมด 50 ข้อ ลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีลักษณะตามข้อความมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5
มีลักษณะตามข้อความมาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4
มีลักษณะตามข้อความปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3
มีลักษณะตามข้อความน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2
มีลักษณะตามข้อความน้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1

โดยมีการกำหนดการแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีลักษณะตามข้อความมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีลักษณะตามข้อความมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีลักษณะตามข้อความปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีลักษณะตามข้อความน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีลักษณะตามข้อความน้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม	
ก. ตัวแปรอิสระ			
1. ภาวะผู้นำ	1.1	การมีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น	V 1
	1.2	การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	V 2
	1.3	การมีความสามารถในการบริหารจัดการ	V 3
	1.4	การมีความสามารถในการตัดสินใจ	V 4
	1.5	มีการควบคุม กำกับดูแลหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	V 5
	1.6	มีความสามารถในการบูรณาการส่วนราชการในพื้นที่	V 6
	1.7	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน เช่น ภัยธรรมชาติ	V 7
	1.8	ส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	V 8
2. สมรรถนะของผู้ว่าฯ	2.1	เป็นนักวางแผน โดยต้องมีสามารถคาดการณ์ในอนาคต	V 9
	2.5	เป็นนักประสานงาน	V 10
	2.6	เป็นนักประชาสัมพันธ์	V 11
	2.7	เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	V 12
3. วิสัยทัศน์	3.1	ความชัดเจนของวิสัยทัศน์จังหวัด	V 13
	3.2	การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของจังหวัด	V 14
	3.3	การถ่ายทอด การสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าใจ	V 15
4. การบริหารจัดการ	4.1	นำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้	V 16
	4.2	มีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานในการบริหารราชการจังหวัด	V 17

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม	
	4.3	มีการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาใช้	V 18
	4.4	มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานในจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	V 19
5. แผนยุทธศาสตร์	5.1	ความชัดเจนในประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด	V 20
	5.2	ความชัดเจนในเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด	V 21
	5.3	ความชัดเจนในตัวชี้วัดและเป้าหมายของจังหวัด	V 22
6. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	6.1	ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ	V 23
	6.2	ความสอดคล้องระหว่างแผนงาน โครงการ กับกลยุทธที่จังหวัดกำหนดขึ้น	V 24
	6.3	สมรรถนะของหน่วยราชการต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	V 25
	6.4	การติดตามประเมินผล การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	V 26
7. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	7.1	มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับรู้	V 27
	7.2	ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยราชการ	V 28
	7.3	ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างภาคเอกชน และภาคประชาชน	V 29
8. ทรัพยากร	8.1	ความเพียงพอของบุคลากรในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	V 30
	8.2	ความเพียงพอของงบประมาณในการสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	V 31
	8.3	ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จังหวัด	V 32

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	ข้อความ	
9. การมีส่วนร่วม	9.1	ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์	V 33
	9.2	ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการปฏิบัติแผนยุทธศาสตร์ ติดตามประเมินผล	V 34
	9.3	ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์	V35
ข. ตัวแปรตาม	10.1	มิติด้านประสิทธิภาพ	
	10.1.1	ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	V36
	10.1.2	ความสามารถผลักดันงานให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล	V37
	10.2	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	
	10.2.1	การให้บริการแก่ประชาชนของจังหวัดได้ปรับปรุงและพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิม	V38
	10.3	มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	
	10.3.1	มีการมอบอำนาจการตัดสินใจจากระดับผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติการ	V39
	10.3.2	ความสามารถในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลง	V40
	10.3.2	ความสามารถในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลง	V41

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	ข้อคำถาม
10.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร		
	10.4.1 ระบบสารสนเทศมีความทันสมัย	V42
	10.4.2 ระบบฐานข้อมูลของจังหวัดอยู่ในระดับใด	V43
	10.4.3 การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรช่วยสนับสนุน การทำงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้	V44

ตอนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น โดยอิสระ

4.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Content Validity) และด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

2.2.1 การหาความเที่ยงตรงเชิง โดยนำไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดสอบ (Pre-test)

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา จำนวน 30 ชุด และนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และ 3 โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbroh Alpha-Coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.918 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นได้ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการวิจัยครั้งนี้ ได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในการประสานเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3.2 เก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปมอบให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานที่เลือกแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนด้วยตนเอง สํารวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ราย ส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ด้วยตนเอง และสามารถเก็บคืนได้จำนวน 400 ชุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใส่รหัส และแปลงค่าเป็นตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์และเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยสามารถแบ่งข้อมูลออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่

4.1.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) คำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล จะใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 2) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการจะใช้ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด จะใช้วิธีการสรุปกลุ่มของข้อมูลและบรรยายในรูปตารางจะใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ในการวิเคราะห์เนื้อหาและความถี่

4.1.2 สถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1) การทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากกว่า 3.5 สถิติที่ใช้ One sample t-test

2) การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปรขึ้นไปโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำ สมรรถนะ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ทักษะการที่สามารถไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
ของจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัด
แบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ
ส่วนท้องถิ่น จำนวน 400 คน จำแนกรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศและระดับการศึกษา

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	197	49.2
หญิง	203	50.8
รวม	400	100.0
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.-ปวส.	75	18.8
ปริญญาตรี	269	67.3
สูงกว่าปริญญาตรี	44	11.0
อื่นๆ	12	3.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.8 และรองลงมาเป็นเพศชาย ร้อยละ 49.2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีสัดส่วนร้อยละ 67.3 รองลงมา คือ ปวช.- ปวส. มีสัดส่วนร้อยละ 18.8 สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 11 และที่เหลืออีกร้อยละ 3 เป็นกลุ่มอื่น (มศ.3, ม.6)

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ผู้วิจัยกำหนดสมมุติฐานว่าง H_0 : ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3.5 และกำหนดสมมุติฐานทางเลือก H_a : ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ใน ระดับมากกว่า 3.5 การทดสอบปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ค่าความคลาด	t	df	Sig.(2-tailed)
		มาตรฐาน	เคลื่อน มาตรฐาน			
ประสิทธิภาพ						
และ						
ประสิทธิผล	3.5663	0.77313	.0386	1.714	399	0.087

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05*

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์มีค่าเท่ากับ 3.566 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.0386 และเมื่อนำมาทดสอบทางสถิติโดยการทดสอบค่าเฉลี่ยประชากรกลุ่มเดียวด้วย One sample t-test ผลการทดสอบสมมุติฐานแบบทางเดียวให้ค่าสถิติ $t = 1.714$ มีค่า sig เท่ากับ 0.087 ซึ่งเมื่อหารด้วยสองจะมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้นจึง ปฏิเสธสมมุติฐาน H_0 และยอมรับสมมุติฐาน H_a : ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมากกว่า 3.5

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

กำหนดสมมุติฐานว่า H_0 : ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด ทัศนคติของจังหวัด การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และ ทรัพยากร ไม่สามารถนำไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

กำหนดสมมุติฐานว่า H_a : ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด ทัศนคติของจังหวัด การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และ ทรัพยากร สามารถนำไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์			
	การถดถอย			
	1	2	3	4
การมีส่วนร่วม	0.664	0.447	0.342	0.294*
การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		0.353	0.313	0.227*
ทรัพยากร			0.200	0.166*
การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน				0.182*
Constant	1.613	0.942	0.763	0.728
R	0.664	0.720	0.735	0.744
R ²	0.441	0.518	0.541	0.553
R ² Change	0.441	0.057	0.023	0.012
Sig F	313.593	213.614	155.276	122.165
SEE	.57893	.53792	.52605	.51951

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 *

สมการถดถอยพหุคูณ $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$

เมื่อ $Y =$ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

$X_1 =$ การมีส่วนร่วม

$X_2 =$ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

$X_3 =$ ทรัพยากร

$X_4 =$ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน

$a =$ ค่าคงที่ในสมการถดถอย

$b_1 =$ สัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรอิสระ (การมีส่วนร่วม)

$b_2 =$ สัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรอิสระ(การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

$b_3 =$ สัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรอิสระ (ทรัพยากร)

$b_4 =$ สัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรอิสระ(การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน)

แทนค่าสูตร ดังนี้ $Y = 0.728 + 0.294X_1 + 0.227X_2 + 0.166X_3 + 0.182X_4$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย พบว่า ตัวแปรอิสระจำนวน 9 ตัว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด วิสัยทัศน์ของจังหวัด การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากร ที่เข้าสู่สมการถดถอยสามารถไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้จำนวน 4 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากร ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะค่าที่คำนวณได้น้อยกว่าค่าที่ระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ .05 ซึ่งหมายถึง ปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_a

ลำดับที่ 1 การมีส่วนร่วมมีค่า $Beta = 0.294$, $P < 0.05$ น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสามารถนำไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้ประมาณร้อยละ 44.1 มีค่า $R^2 = 0.441$

ลำดับที่ 2 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งมีค่า $Beta = 0.227, P < 0.05$ น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสามารถนำไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เพิ่มอีกประมาณร้อยละ 5.7

ลำดับที่ 3 ทรัพยากร ซึ่งมีค่า $Beta = 0.166, P < 0.05$ น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งสามารถนำไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เพิ่มอีกประมาณร้อยละ 2.3

ลำดับที่ 4 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ซึ่งมีค่า $Beta = 0.182, P < 0.05$ น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสามารถนำไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เพิ่มอีกประมาณร้อยละ 1.2 และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว คือ การมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ทรัพยากร และการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สามารถนำไปอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยรวมได้เพิ่มขึ้นอีกประมาณร้อยละ 55.3 ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด สมรรถนะของผู้ว่าราชการ ทัศนคติของจังหวัด การบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัด และแผนยุทธศาสตร์ในทางสถิติไม่สามารถนำไปอธิบายความผันแปรได้ แต่ในทางปฏิบัติย่อมมีส่วนช่วยส่งเสริมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการไม่มากนัก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้รวบรวมปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของคำถามปลายเปิดจากข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ปรากฏผลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคจากแบบสอบถามปลายเปิด

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด		
1.1 ขาดความสามารถในการตัดสินใจ สั่งการ	3	
1.2 ขาดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อการบูรณาการ ทุกภาคส่วนให้สามารถทำงานประสานกัน	8	
1.3 ขาดความสามารถในการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน	4	
1.4 ขาดการยอมรับความคิดเห็น	1	
1.5 ขาดความสามารถในการจูงใจ	6	
1.6 ขาดวิสัยทัศน์	1	
รวม	23	13.8
2. ด้านสมรรถนะของผู้ว่าราชการ		
2.1 ขาดการเป็นนักประชาสัมพันธ์	1	
รวม	1	0.6
3. ด้านวิสัยทัศน์ของจังหวัด		
3.1 วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน	1	
รวม	1	0.6
4. ด้านการบริหารจัดการ/เชิงกลยุทธ์		
4.1 ยังไม่มีการนำเอาแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ บริหารจัดการ ยังยึดแนวคิดตัวเองเป็นหลัก ยังยึดระบบอุปถัมภ์	8	
4.2 ระบบการวางแผนการบริหารราชการยังขาด การทำความเข้าใจ ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ หรือในการกำหนดเจ้าภาพหลักไม่ ชัดเจน	4	
4.3 ไม่สามารถนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ	2	
รวม	14	8.8

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
5. ด้านแผนยุทธศาสตร์		
5.1 ขาดความชัดเจนในประเด็นยุทธศาสตร์	1	
5.2 ขาดการบูรณาการแผนงาน โครงการสู่ชนบท	2	
5.3 ขาดความชัดเจนในตัวชี้วัด	3	
รวม	6	3.8
6. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
6.1 ขาดส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	1	
6.2 ขาดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	1	
6.3 ขาดการติดตามประเมินผลจากทั้งภาครัฐและองค์กรอิสระ	5	
รวม	7	4.4
7. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		
7.1 ขาดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของจังหวัดให้ประชาชนรับรู้	16	
7.2 การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่าง หน่วยราชการในพื้นที่ไม่มีประสิทธิภาพ	7	
7.3 การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่าง จังหวัดกับภาคเอกชนและภาคประชาชนไม่มีประสิทธิภาพ	9	
รวม	32	20.1
8. ทรัพยากร		
8.1 ขาดความเพียงพอของบุคลากรในการทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จังหวัด	16	
8.2 ขาดความเพียงพอของงบประมาณในการสนับสนุน ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จังหวัด	25	
8.3 ขาดความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จังหวัด	3	
รวม	44	27.8

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
9. การมีส่วนร่วม		
9.1 ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์น้อยมาก	6	
9.2 ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และประเมินผลน้อย มาก	5	
9.3 ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเล็กน้อย	5	
รวม	16	10.1
10. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล		
10.1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ การจัดทำโครงการขาดประสิทธิภาพ	3	
10.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การให้บริการแก่ประชาชนยังไม่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา	3	
10.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ขาดการมอบอำนาจตัดสินใจจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ ไม่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน	3	
การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ	2	
10.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ระบบข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดขาดความทันสมัย	2	
รวม	16	10.1
รวมทั้งสิ้น	159	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของทรัพยากร ร้อยละ 27.8 รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารมีความคิดเห็น ร้อยละ 20.1 รองลงมาด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการมีความคิดเห็นร้อยละ 13.8 และด้านการมีส่วนร่วมมีความคิดเห็นร้อยละ 10.1

จากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น จำนวน 400 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารงานของแบบบูรณาการศึกษาศรีจังหวัดกาฬสินธุ์ ปรากฏตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการ		
1.1 ควรมีการบูรณาการระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภูมิภาค		1
1.2 ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วม		1
1.3 ควรเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน		1
รวม	3	4.1
2. ด้านสมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด		
ควรเป็นนักประสานระหว่างองค์กรภายในจังหวัด		1
รวม	1	1.3
3. ด้านการบริหารจัดการ		
3.1 ควรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ด้านการบริหารมากขึ้น		3
3.2 เจ้าภาพหลักควรมีสักยภาพและชัดเจน		1
3.3 มีการนำเอาการบริหารจัดการแนวใหม่เข้ามาใช้		1
3.4 จังหวัดควรเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการในทิศทางเดียวกัน		1
3.5 ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น	1	
3.6 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1	
3.7 ควรจัดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง		1
รวม	9	12.3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
4. แผนยุทธศาสตร์		
ควรกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่อง ๆ ตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องให้ครบทุกตัวชี้วัด		1
รวม	1	1.4
5. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
5.1 ควรมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้		3
5.2 ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน		2
5.3 ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ		2
5.4 ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน		1
5.5 ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน		1
รวม	9	12.3
6. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน		
6.1 ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของจังหวัด ให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลให้มากขึ้น		2
6.2 ควรเพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น		9
6.3 ควรส่งเสริมให้แต่ละหน่วยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน		1
6.4 ในการประสานงานเน้นให้เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา		1
รวม	13	17.8
7. ทรัพยากร		
7.1 ควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใน ด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น		2
7.2 ควรจัดให้มีบุคลากรที่เพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด		1
7.3 ควรจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงความสำคัญเร่งด่วน ของปัญหาความต้องการของประชาชน		3
7.4 ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการสนับสนุน ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด		2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
7.5 ควรจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน		1
7.6 งบประมาณควรจัดตั้งไว้ที่จังหวัด	1	
7.7 ควรจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน		1
7.8 งบประมาณควรจัดตั้งไว้ที่จังหวัด	1	
รวม	10	13.7
8. การมีส่วนร่วม		
8.1 ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ ตามแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจและการแก้ไข ปัญหาของจังหวัดให้มากยิ่งขึ้น		13
8.2 ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการ พิจารณาอนุมัติงบประมาณ		2
รวม	15	20.7
9. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล		
9.1 ควรลดขั้นตอนการทำงาน		1
9.2 ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดให้มีความทันสมัย ยิ่งขึ้นควรพัฒนาของจังหวัดให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น		2
9.3 ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันเทคโนโลยี		4
9.4 ควรจัดฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานของ จังหวัดแบบบูรณาการให้ข้าราชการ พนักงาน และประชาชน ได้มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน		2
9.5 ควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติ		3
รวม	12	16.4
รวมทั้งสิ้น	73	100

จากการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 53 คน รวบรวมได้ 73 ข้อ โดยส่วนใหญ่เสนอแนะเกี่ยวกับด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 20.7 ควรให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ร้อยละ 17.8 เสนอแนะว่า ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของจังหวัดให้ทุกภาคส่วนได้รับรู้ข้อมูลมากขึ้น เพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น ส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นให้เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร้อยละ 16.4 เสนอแนะว่า ควรมีการลดขั้นตอนการทำงาน และควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดให้มีความทันสมัย ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยี และควรฝึกอบรมสัมมนาแนวทางการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการให้ข้าราชการ พนักงาน และประชาชน ได้มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ข้อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาถึงระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้ง ปัจจัยที่จะสามารถไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการในจังหวัดกาฬสินธุ์ ข้าราชการส่วนกลาง ข้าราชการส่วนภูมิภาค และข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน 400 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ การทดสอบค่ากลางข้อมูล ประชากรกลุ่มเดียว (One sample t-test) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) การวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มี 3 กลุ่ม ได้แก่

ประชากรกลุ่มที่ 1 กลุ่มข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 2,898 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 164 คน

ประชากรกลุ่มที่ 2 กลุ่มข้าราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 2,839 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 160 คน

ประชากรกลุ่มที่ 3 กลุ่มข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน 7,068 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 76 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ใช้การเลือกแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1-3 เป็นข้อคำถามปลายปิด และตอนที่ 4 เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการวิจัยครั้งนี้ ได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น โดยดำเนินการรวบรวม ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1.4.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ในการประสานเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

1.4.2 เก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปมอบให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานที่เลือกแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนด้วยตนเอง สํารวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ราย ส่งแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด ด้วยตนเอง และสามารถเก็บคืนได้จำนวน 400 ชุด

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใส่รหัส และแปลงค่าเป็นตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่

1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) คำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล จะใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

(2) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
จังหวัดแบบบูรณาการ ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(3) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด จะใช้
วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและความถี่

2) สถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ดังต่อไปนี้

(1) การทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับมากกว่า
3.5 สถิติที่ใช้ One sample t-test

(2) การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร
ขึ้นไปโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบ
ตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำ สมรรถนะ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การมี
ส่วนร่วม แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน
ทรัพยากร ที่สามารถไปอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบ
บูรณาการ

1.6 ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1.6.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1) เพศ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายร้อยละ 49.2 และ
เป็นเพศหญิงร้อยละ 50.8

2) อายุ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 39.69 ปี ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน 7.842 ปี

3) การศึกษา จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบถามส่วนใหญ่มี
การศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีสัดส่วนร้อยละ 67.3 รองลงมา คือ ปวช./ปวส. มีสัดส่วนร้อยละ
18.8 สูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 11 และที่เหลืออีกร้อยละ 3.0 เป็นกลุ่มอื่น (มศ.3, ม.6)

4) ตำแหน่ง จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งใน
หน่วยงานเป็นระดับปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 85.5 และเป็นระดับผู้บริหารร้อยละ 14.5

1.6.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
จังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ มีมากกว่า 3.5
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

1.6.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การมีส่วนร่วมสามารถนำไปอธิบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ร้อยละ 44.1 และนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติสามารถนำไปอธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 ทฤษฎีการสามารถนำไปอธิบายเพิ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.3 และการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน สามารถนำไปอธิบายเพิ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.2

1.6.4 ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรค พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของทฤษฎีการ ร้อยละ 27.8 รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารมีความคิดเห็นร้อยละ 20.1 รองลงมาด้านภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการมีความคิดเห็นร้อยละ 13.8 และด้านการมีส่วนร่วมมีความคิดเห็นร้อยละ 10.1

ในส่วนของข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่เสนอแนะเกี่ยวกับด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 20.7 ควรให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหา และให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ร้อยละ 17.8 เสนอแนะว่า ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของจังหวัดให้ทุกภาคส่วนได้รับรู้ข้อมูลมากขึ้น เพิ่มการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น ส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นให้เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา และด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร้อยละ 16.4 เสนอแนะว่า ควรมีการลดขั้นตอนการทำงาน และควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดให้มีความทันสมัย ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยี และควรฝึกอบรมสัมมนาแนวทางการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการให้ข้าราชการ พนักงาน และประชาชน ได้มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

2. อภิปรายผลการวิจัย

2.1 ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ มีมากกว่า 3.5 ซึ่งหากนำเอาแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติย่อมส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทศร (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2547: 45-46) ที่ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยพลังแห่งความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน และสอดคล้องกับแนวคิดของ แวน มิเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Van Meter and Van Horn อ้างใน: เสน่ห์ จุ้ยโต 2547: 79-80) ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ กระบวนการในการสื่อข้อความประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นกับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติว่า ตนเองควรทำอย่างไร ความสามารถของหน่วยปฏิบัติ ความเพียงพอของทรัพยากร การสนับสนุนกิจกรรมจูงใจในการที่ทำให้การปฏิบัติดีขึ้น ความภักดีต่อองค์กร ผลประโยชน์ส่วนตัว และความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิม ส่งผลก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมากกว่า 3.5

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ตัวแปรที่สามารถนำมาอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ร้อยละ 55.3 คือ ตัวแปรการมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากร ส่วนตัวแปรอิสระตัวอื่นที่เหลือ 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการ สมรรถนะของผู้ว่าราชการ วิสัยทัศน์ของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการ จากการวิเคราะห์พบว่าไม่สามารถอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ แต่ในทางปฏิบัติตัวแปรที่เหลือ ก็ยังจำเป็นต้องนำไปใช้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการไม่มากนัก

2.2.1 การมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ จากการศึกษาพบว่า มีความสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ได้ร้อยละ 44.1 สอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทสร (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2547: 45-46) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยพลังแห่งความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุกขั้นตอน นอกจากนี้ อ่าปน พนารัตน์ (อ้างใน พุทธชาติ จิตสว่าง 2549 : 64) กล่าวไว้ว่า เป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้ชุมชนในพื้นที่นั้น ๆ สามารถเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีผลกระทบร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ โดยมีการจัดการ การควบคุม การใช้ และการกระจายทรัพยากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็น ที.อาร์.แบทเทน (อ้างถึงใน ถนอม สุขสง่าเจริญ 2526: 25) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ โดยถือเสมือนว่าเป็นแบบฝึกหัดในการพัฒนาคน ให้ต้องใช้ความคิด ตัดสินใจ วางแผน และดำเนินการเองอยู่เสมอ ซึ่งจะ เป็นหนทางทำให้สมองของคนเกิดการพัฒนา รวมทั้งต้องยึดหลักต่อไปนี้เป็นให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ หลักการช่วยตนเอง หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม หลักประชาธิปไตยในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ถวิลวดี บุรีกุล (2547: 251 – 255) ได้กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล จากแบบสอบถามปลายเปิด มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระดับร้อยละ 8.8 ที่มีความเห็นว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ยังไม่เปิดให้ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคประชาคม เข้ามามีส่วนในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา ซึ่งหากมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้มากขึ้นย่อมส่งผลให้ทุกภาคเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังเช่นที่สุพจน์ พงษ์พิสุทธิบุบผา (อ้างใน พุทธชาติ จิตสว่าง 2549 : 64) ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมมือร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ไขปัญหาการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการดำเนินการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ (mental and emotional involvement) ของสถานการณ์กลุ่มอันเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำเพื่อบรรลุจุดหมายของกลุ่ม

2.2.2 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีความสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพรสแมนและวิตฟสกี (Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา 2547: 187) กล่าวถึงการนำเอานโยบายไปปฏิบัติผูกพันใกล้ชิดกับนโยบาย ผู้กำหนดนโยบายต้องพิจารณาถึงวิธีการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนวางไว้ ด้วยการปฏิบัติตามนโยบายจะมีหวังสำเร็จได้ถ้าไม่มีการเปลี่ยนตัวผู้นำบ่อยนัก คือมีความต่อเนื่องในตัวผู้นำ สอดคล้องกับปิยะนิตย์ โอนพรัตน์ (2547: 220) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ในระยะยาวของนโยบายใดก็ตามจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แวน มิเตอร์ (Van Meter) และ แวนฮอร์น (Van Horn) (อ้างใน: เสน่ห์ จุ้ยโต 2547: 79-80) ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อข้อความ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติสัมพันธ์กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ ปัญหาทางด้านสมรรถนะ ประสิทธิภาพของการที่นำนโยบายไปปฏิบัติสัมพันธ์กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติ ความพอเพียงของทรัพยากร สภาวะเศรษฐกิจและสังคม สภาวะทางการเมือง และการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง ความภักดีของบุคคลที่มีอยู่ต่อองค์การ ผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจากวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิมด้วย

จากจากแบบสอบถามปลายเปิด ร้อยละ 12.3 มีความเห็นว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ควรมีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ควรจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ควรส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องปิยะนิตย์ โอนพรัตน์ (2547: 231-232) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไปสู่การปฏิบัติอย่างประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ปัจจัยแรกเกี่ยวกับตัวนโยบายเอง ประกอบด้วย แหล่งที่มาและเนื้อหา ความสมเหตุสมผล ความชัดเจน ปัจจัยที่สอง เกี่ยวกับกลไกและระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย ศักยภาพของหน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติของบุคลากร การประสานงานระหว่างหน่วยงานกลางกับหน่วยปฏิบัติ หน่วยปฏิบัติกับหน่วยปฏิบัติ และระหว่างหน่วยงานรัฐกับหน่วยงานเอกชนและประชาชน ปัจจัยที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การสนับสนุนจากการเมือง องค์กรภายนอก กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ สภาพทางสังคมเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

2.2.3 **ทรัพยากร** มีความสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.3 ทรัพยากรทางการบริหาร(อ้างใน อัครเดช ไชยเพิ่ม 2547: 108) ประกอบด้วย ทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ซึ่งมีศักยภาพในเชิงจิตความสามารถใช้งานที่สามารถวัดและประเมินผลค่าได้และมีช่วงเวลาของการใช้งานที่แน่นอนชัดเจน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กรโดยให้สอดคล้องต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (อ้างใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2545: 52-57) มีความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งสรุปได้ 8 ประการ ช่วยนำพาองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยทำให้บุคลากรมีทักษะ และความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างองค์กรให้มีการฝึกฝนและกระตุ้นจูงใจบุคลากรอย่างดีพอ ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร ช่วยพัฒนาและธำรงรักษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์สู่บุคลากรทุกคน ช่วยธำรงรักษาพฤติกรรมบุคลากรให้มีจริยธรรมและความรับผิดชอบทางสังคม ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการ (Managing change) อาทิเช่น ภาวะผู้นำ การสรรหาและจัดหาบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา เทคโนโลยีรูปแบบค่าตอบแทน ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อรองรับยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information society) งบประมาณ หรือ เงิน (Money) เป็นปัจจัยต่อมาที่จะส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากขาดงบประมาณทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ นอกจากนี้ผลจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ซึ่งมุ่งเน้นผลสำเร็จของผลผลิต (Input) และผลลัพธ์ (Output) โดยมีการวางแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกัน วัสดุอุปกรณ์ (Meterail) หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านพัฒนาฐานข้อมูลจังหวัด อาจจะพิจารณาจากความพร้อม คือ มีงบประมาณสนับสนุน การมีบุคลากรด้านสถิติคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต เครื่องมืออุปกรณ์ ตลอดจนประสบการณ์ หรือ เครือข่าย (ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และคณะ 2547: 161) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดที่กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสะดวกต่อการเรียกใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทันเหตุการณ์ ให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตามภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จิรัช บวรณะฤทธิทวี 2546: 12)

2.2.4 การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน มีความสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.2 สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญบา สุธีธร (อ้างใน วัฒนกิจ สิทธิสถิตกุล 2546: 12) ที่กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นสื่อกลางระหว่างบุคคลและช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจอันดี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีประโยชน์ คือ เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ผลงานการบริหารงานให้ทุกภาคส่วนได้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งความร่วมมือ โน้มน้ำใจให้เกิดความสามัคคี และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นำมาปฏิบัติร่วมกับแนวคิดของกลุคและเออร์วิค (Gulicd and Urwid) ที่กล่าวถึงวิธีการประสานงานไว้ 2 วิธี คือ

(1) หลักการประสานงานโดยสร้างกลไกการควบคุมภายในองค์กร และหลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งใช้หลัก POSDCORB หลักการจัดองค์กร (2) หลักการประสานงานโดยผูกมัดทางใจ จึงสอดคล้องกับคำกล่าวของ สมศักดิ์ สุระวดี และจุมพล หนิมพานิช (2528: 301) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดวิธีการทำงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์

จากแบบสอบถามแบบปลายเปิดมีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ว่าการขาดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชนได้รับรู้เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการและผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วของจังหวัด ในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานราชการในพื้นที่ยังไม่ได้รับความร่วมมือที่ดี และในบางหน่วยงานต้องมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างระดับผู้บริหารกับระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นแนวทางเดียวกัน อีกทั้งยังมีข้าราชการส่วนมากที่ยึดติดกับหน่วยงานของตนเองอยู่มาก ขาดการร้อยใจเป็นหนึ่งเดียว หากมีการนำเอาการติดต่อสื่อสารและการประสานงานเข้ามาใช้ให้มากขึ้นย่อมส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ชลธิศ ธีระฐิติ (2547: 211) กล่าวว่า องค์กรภาครัฐไม่สามารถทำงานได้โดยลำพัง หรือดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องให้ความสำคัญกับองค์กรอื่นตรงข้าม ในปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันเอง หน่วยงานหรือองค์กรเอกชน องค์กรภาคสังคม ชุมชนอื่น ๆ เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ปรับปรุงแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำเอาข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการให้มากขึ้น
- 2) ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้
- 3) ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในทุกขั้นตอน
- 4) ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
- 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทศนคติของบุคลากร ให้มีแนวทางการปฏิบัติร่วมกันในทิศทางเดียวกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน
- 6) เพิ่มช่องทางในการประสานงานระหว่างหน่วยงานกลางกับหน่วยปฏิบัติ หน่วยปฏิบัติกับหน่วยปฏิบัติ ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเอกชนและประชาชน
- 7) ส่งเสริมการทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ด้วยการสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่างๆ

3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

- 1) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยการจัดประชุมสัมมนาแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำให้มากขึ้น โดยการสร้างทีมงานวิทยากรของจังหวัดขึ้นและให้เป็นหน่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการกับข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีความรู้ความเข้าใจให้เป็นที่ไปในแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกัน
- 2) จัดฝึกอบรม หรือตั้งงบประมาณเพื่อส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวทันเทคโนโลยีและสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน ทำให้สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติ เกิดความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และมีฐานข้อมูลที่ดีเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมกระชับความสัมพันธ์ ในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เช่น จัดให้มีการเดินทางไปทัศนศึกษาดูงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน จัดให้มีการแข่งขันกีฬา เพื่อเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารทั้งทางตรงและทางราบ เป็นผลให้การประสานงานได้รับความสำเร็จ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมากขึ้น

4) ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานการบริหารงานของจังหวัดให้กับข้าราชการ ประชาชน องค์กรเอกชน ให้รับรู้ข้อมูลข่าว โดยการจัดพิมพ์เอกสาร/วารสารประชาสัมพันธ์ จัดทำหนังสือ/คู่มือการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อแจกจ่ายให้ข้าราชการ องค์กรเอกชน ประชาชน ได้ทราบแนวทางการดำเนินงาน ผลของการนำไปปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล

5) ควรให้องค์กรเอกชนเป็นผู้ติดตามและประเมินผลโครงการ นำผลการประเมินแจ้งต่อที่ประชุมระดับจังหวัด เพื่อนำสู่การตัดสินใจเพื่อบริหาร โครงการต่อไปหรือปรับปรุงการดำเนินงาน หรือ ยุบเลิกโครงการ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้การวิจัยมีการพัฒนาองค์ความรู้ และเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรศึกษาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัดอื่น ๆ หรือ ควรศึกษาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับกลุ่มจังหวัด ว่าระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับใด และควรมีการขยายขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมถึงประชาชน

3.2.2 การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปร ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการ สมรรถนะของผู้ว่าราชการ วิทยทัศน์จังหวัด แผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การบริหารจัดการ และทรัพยากร ผลการศึกษามีตัวแปรสำคัญที่สามารถนำไปอธิบายความผันแปรกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากร แต่อย่างไรก็ตามสำหรับจังหวัดอื่น ๆ ปัจจัยที่

มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไป หรือตามสภาพพื้นที่ของแต่ละจังหวัด

3.2.3 ควรศึกษาถึงความเพียงพอของทรัพยากร ด้านบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน ว่ามีความรู้ความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในระดับใด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กานดา ตัณฑพันธ์ (2545) “การศึกษาโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ปรินญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กนกวรรณ เลี้ยวตกุล, และคณะ (2547) “ความพึงพอใจของข้าราชการภายใต้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา: ข้าราชการสังกัดอำเภอเมืองจังหวัดหนองบัวลำภู” ปรินญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จักร ดิงศภัทย์ (2549) “กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ” กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์ 2549
- จิรัชย์ บุรณะฤทธิ์ทวิ (2546) “การพัฒนาต้นแบบระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนในระดับอำเภอ” ปรินญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในลิตมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จุฑามณี พิพิธปิยะปรกรณ์ (2545) “สภาพการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในการบริหารงานธุรกิจสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชลธิศ ธีระจิติ (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน การบริหารภาครัฐ 9 186-226 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2547) ระบบข้อมูลของจังหวัดเพื่อการบริหารและจัดสรรงบประมาณ พิชณูโลก
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน การบริหารภาครัฐ 10 230-271 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2547) “KPI & Balanced Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ” วารสารการจัดการสมัยใหม่ 2, 2 (กรกฎาคม): 1 – 14
- _____ (2547) “นโยบายสาธารณะกับการวางแผนกลยุทธ์” นโยบายสาธารณะและการบริหาร โครงการ 7 348-465 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2547) “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทย: กรณีศึกษานโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ” หน้าที่ 8 หน้า 445 - 447 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทวี บัวทอง (2541) “ความเข้าใจในนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพของผู้บริหารวิทยาลัย
การอาชีพในเขตภาคเหนือ” ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นิตย์ จันทร์มงคลศรี และคณะ (2539) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการพัฒนาระบบเครือข่าย
สารสนเทศของภาครัฐ กรุงเทพมหานคร
- ธานินทร์ ศิลปจารุ (2548) การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพฯ วี อินเทอร์เน็ต
- บริสุทธิ์ ทองสวัสดิ์ (2547) “การบริหารจัดการสวัสดิการพนักงานและสวัสดิการชุมชน ที่สัมพันธ์
กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี
จังหวัดนครราชสีมา” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการพัฒนา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (สาระนิพนธ์)
- ปณิธาน พรเรืองวงศ์ (2543) “การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดตามโครงสร้างการบริหารงานใหม่” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
พัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ประยุทธ์ เสาชัยภูมิ (2540) “การใช้สารสนเทศของผู้บริหารกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการใน
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11” ปรินญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พิทยา บวรวัฒนา (2547) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สหรัฐอเมริกา 1”
ใน แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ 3 88-145 นนทบุรี
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภักศุก ธีรานูวรรตน์ (2546) “การพัฒนาระบบสารสนเทศผลิตภัณฑ์เพื่อบริการด้านการขาย
กรณีศึกษา บริษัท แคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สารสนเทศศาสตร์
- มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนง
วิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- บุทศศักดิ์ คณะสวัสดิ์ (2547) “ผู้ว่าฯ ซีอีโอสหรัฐฯ เขาทำงานอย่างไร” สำนักงานคณะกรรมการ
ส่งเสริมการลงทุน 2006, (กุมภาพันธ์) : 19 – 22
- รุ่ง แก้วแดง (2540) *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์เชิณเตอร์
วรรณภา พิมพ์ไซยาสิทธิ์, ศัลยา อักษรมัต และ ณคริสร คล้ายแก้ว (2547)
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2547) “CEO บนทางเลือก 2 ขั้ว” *รัฐสารภี* 46, 2 (เมษายน) : 69-71
- วัฒน์กิจ สิทธิสถิตอังกูร (2546) “การใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวกลุ่มเพื่อพัฒนาการสื่อสารระหว่าง
บุคคล ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร” *ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการแนะแนว
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2540) “ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด: ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด
ซีอีโอ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด”
รัฐสารภี 45, 1 (มกราคม - มีนาคม): 98 –1 00
- _____ (2545) “ผู้ว่าฯ ซีอีโอ” *วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช* 15, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม):
82 – 89
- ศิวาพร มั่นชุกานนท์และคณะ (2526) “ความเป็นผู้นำ” ใน *การบริหารงานบุคคล 72*
กรุงเทพมหานคร สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สกุล กังวาลไกล (2542) “ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดสมุทรปราการ” *ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2547) “แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ” ใน *นโยบายสาธารณะและการบริหาร
โครงการ 1 3-45* นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมศักดิ์ คงเที่ยง และคณะ (2542) “การบริหารบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”
มหาวิทยาลัยรามคำแหง ศึกษาศาสตร์
- สุวิทย์ เมษินทรีย์ “ผู้ว่าฯ ซีอีโอ ในทัศนะดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์” สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การลงทุน 2006 (กุมภาพันธ์): 14 - 16
- อัครเดช ไชยเพิ่ม (2547) “ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารภาครัฐ” *การบริหารภาครัฐ* 13
92-155 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาการจัดการ

อานนท์ กวนพา (2538) “วิธีการประสานงานของศึกษานิเทศก์อำเภอตามความคาดหวังและความ
เป็นจริงของศึกษานิเทศก์อำเภอ และผู้เกี่ยวข้องในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขต
การศึกษา 9” ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อารีย์ งามศิริพิพัฒนกุล และ วรณิกา พิภพไชยาสิทธิ์ (2547) “ผู้ว่าฯ ซีอีโอ กับการบริหารงาน
แบบบูรณาการ” สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน” 2006,
(กุมภาพันธ์): 12-13

“การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล” สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548)
ก.พลพิมพ์ (1996) กรุงเทพมหานคร

“การบริหารราชการแนวใหม่ กลไกสู่ความมั่นคงและการพัฒนาที่ยั่งยืน” สำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทย (2547) กรุงเทพมหานคร

“คู่มือ การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ” สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการ
จังหวัด (2546) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” สำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย (2547) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549”
(2549, 31 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 123 ตอน พิเศษ 15 ง หน้า 6

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546”
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2547) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

“ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546” สำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทย (2547) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

“ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546” สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2547)
กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

Harold Koontz and Cyril O'Donnell. Principle of Management: An analysis of Management
Function. New York: McGraw-Hill, 1968. p. 590

<http://www.mahadthai.com/ceo/evaluation/19/06/2550>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สภาพทั่วไป วิสัยทัศน์ พันธกิจ

สภาพทั่วไปของจังหวัดกาฬสินธุ์

1. สภาพทั่วไป

1.1 ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างเส้นละติจูด (เส้นรุ้ง) ที่ 16-17 องศาเหนือ และลองจิจูด (เส้นแวง) ที่ 103-104 องศาตะวันออก ห่างจาก กรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 519 กิโลเมตร มีเนื้อที่ ประมาณ 6,946.746 ตร.กม. หรือประมาณ 4,341,716 ไร่ หรือร้อยละ 4.5 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอาณาเขต ติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือติดต่อกับ	จังหวัดสกลนคร และ จังหวัดอุดรธานี โดยมีลำน้ำป่าวและ ห้วยพันชาด เป็นแนวแบ่งเขต
ทิศใต้ติดต่อกับ	จังหวัดร้อยเอ็ด และ จังหวัดมุกดาหาร
ทิศตะวันออกติดต่อกับ	จังหวัดสกลนคร และ จังหวัดมุกดาหาร โดยมีสันปันน้ำของ เทือกเขาภูพาน เป็นแนวแบ่งเขต
ทิศตะวันตกติดต่อกับ	จังหวัดมหาสารคาม โดยมีลำน้ำชี เป็นเส้นแบ่งเขต และ บางส่วนติดต่อกับ จังหวัดขอนแก่น

1.2 ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดกาฬสินธุ์ มีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาสูงจนถึงที่ราบลุ่มมีน้ำแช่ขัง ดังนั้น ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปของจังหวัดจึงมีลักษณะ ดังนี้

ลักษณะภูมิประเทศที่เป็นภูเขา อยู่ทางด้านทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดขอนแก่นและ อุดรธานี และบางส่วนของทิศตะวันออกที่เป็นเทือกเขาภูพานติดต่อกับจังหวัดสกลนครและ นครพนม เป็นบริเวณที่มีความสูงตั้งแต่ 250 เมตร ถึง 500 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง

ลักษณะภูมิประเทศที่เป็นหุบเขา เป็นที่ราบลุ่มในระหว่างหุบเขาของเทือกเขาภูพาน ในเขตอำเภอเขาวง ซึ่งติดต่อกับจังหวัดสกลนคร และนครพนมทางทิศตะวันออกของจังหวัด

2. การเมืองการปกครอง

2.1 การเมือง

จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แบ่งเขตเลือกตั้งออกเป็น 6 เขตเลือกตั้ง มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ทั้งสิ้นจำนวน 8 คน แบ่งเป็นแบบบัญชีรายชื่อ 2 คน แบบแบ่งเขตเลือกตั้ง 6 คน และมีสมาชิกวุฒิสภา (ส.ว.) 3 คน

2.2 การปกครอง

จังหวัดกาฬสินธุ์ได้แบ่งการปกครองส่วนภูมิภาคออกเป็น 14 อำเภอ 4 กิ่งอำเภอ 135 ตำบล 1,555 หมู่บ้าน 222,766 ครัวเรือน

การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 23 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 126 แห่ง

3. สภาพทางสังคม

3.1 ประชากร

จากสถิติของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เมื่อสิ้นเดือนพฤศจิกายน 2547 จังหวัดกาฬสินธุ์ มีประชากรทั้งสิ้น 994,302 คน แยกเป็น ชาย 496,582 คน หญิง 497,720 คน อำเภอที่มีประชากรมากที่สุดได้แก่ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ รองลงมา ได้แก่ อำเภอยางตลาด และ อำเภอ กุฉินารายณ์ โดยมีความหนาแน่นของประชากร 215 คน / ตร.กม. , 208 คน / ตร.กม. และ 144 คน / ตร.กม. ตามลำดับ

3.2 การศึกษา

การศึกษาภาคบังคับได้แพร่กระจายไปอย่างทั่วถึง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในขณะนี้ได้ขยายออกไปสู่ชนบทครอบคลุมทุกพื้นที่ ส่วนด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้ส่งเสริมการศึกษาผู้ใหญ่แบบต่าง ๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ตลอดจนการฝึกอาชีพให้กับผู้ที่สนใจทั่วไปรวมทั้งยังส่งเสริมให้มีการศึกษาในพุทธศาสนาด้วย

3.3 การศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดกาฬสินธุ์นับถือศาสนาพุทธ จึงมีวัดและสำนักสงฆ์ในพุทธศาสนากระจายอยู่ทั่วไปในจังหวัดมีวัดจำนวนทั้งสิ้น 810 แห่ง โบสถ์ 1 แห่ง มัสยิด 1 แห่ง

3.4 การสาธารณสุข

การดำเนินการด้านสาธารณสุข จังหวัดกาฬสินธุ์ได้ดำเนินการในรูปแบบผสมผสาน คือ มุ่งในด้านรักษาพยาบาล การสุขภาพบาล สิ่งแวดล้อม การป้องกันและส่งเสริมสุขภาพพร้อมกันไปกับการสาธารณสุขมูลฐาน

4. สภาพเศรษฐกิจ

4.1 สภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป

ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดกาฬสินธุ์ การผลิตภาคการเกษตรโดยรวมลดลงจากปีก่อนเนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกบางส่วนประสบอุทกภัย ด้านปศุสัตว์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในขณะที่ด้านการประมงเพิ่มขึ้น สำหรับด้านอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ใช้ทุนไม่มาก ในด้านการใช้จ่ายภาคเอกชนเพิ่มขึ้นเนื่องจากกำลังซื้อของประชาชนเพิ่มขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากโครงการพิเศษในด้านต่าง ๆ ของรัฐ ภาคการค้าดีขึ้นมากเมื่อเทียบกับปีก่อน โดยเฉพาะยอดขายรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่เพิ่มสูงขึ้น ในภาคการบริการและการท่องเที่ยวจำนวนผู้เข้าพักโรงแรมเพิ่มขึ้น ภาวะการจ้างงานในจังหวัดปีนี้ตรงตัวจากปีก่อน สำหรับภาคการเงิน ยอดเงินฝากคงค้างมากขึ้น และสินเชื่อคงค้างเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในด้านการคลังปีนี้สามารถเก็บรายได้เพิ่มขึ้น

4.2 การเกษตรกรรม

จังหวัดกาฬสินธุ์ มีพื้นที่ทำการเกษตรทั้งสิ้น 2,487,602 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 57.29 ของพื้นที่ทั้งจังหวัด แบ่งการใช้ประโยชน์ที่ดิน เป็นพื้นที่ทำนา จำนวน 1,592,784 ไร่ (ร้อยละ 64.03 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ทำไร่ จำนวน 757,269 ไร่ (ร้อยละ 30.44 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ไม้ผลไม่ยืนต้น จำนวน 119,921 ไร่ (ร้อยละ 4.82 ของพื้นที่การเกษตร) พื้นที่ปลูกพืชผัก จำนวน 12,271 ไร่ (ร้อยละ 0.49 ของพื้นที่การเกษตร) และพื้นที่ไม้ดอกไม้ประดับ จำนวน 185 ไร่ (ร้อยละ 0.02 ของพื้นที่การเกษตร) นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ทำการเกษตรอื่น ๆ จำนวน 5,172 ไร่ (ร้อยละ 0.20 ของพื้นที่การเกษตร)

4.3 การอุตสาหกรรม

โรงงานในจังหวัดกาฬสินธุ์ส่วนมากเป็นโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตการเกษตร เช่น โรงสีข้าว โรงงานผลิตแป้งมันสำปะหลัง โรงงานน้ำตาลทรายดิบและน้ำตาลทรายขาว เป็นต้น อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก การขยายตัวอุตสาหกรรมของจังหวัดมีไม่มากนัก

จังหวัดกาฬสินธุ์ มีสถานประกอบการ ณ เดือนมกราคม 2546 จำนวนโรงงานที่ยังคงดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น 343 แห่ง เงินทุน 6,184 พันล้านบาท คนงานจำนวน 6,172 คน อุตสาหกรรมที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นประเภท อุตสาหกรรมการเกษตร ได้แก่ โรงสีข้าว โรงงานแป้งมัน โรงงานน้ำตาลทรายดิบและน้ำตาลทรายขาว รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

4.4 การพาณิชย์กรรม

ด้านการค้า มีผู้ประกอบการทั้งหมด จำนวน 1,476 ราย

- บริษัท จำกัด 98 แห่ง
- ห้างหุ้นส่วนจำกัด 825 แห่ง
- จดทะเบียนพาณิชย์ 553 แห่ง

ผลิตภัณฑ์ OTOP ที่สำคัญได้แก่ ผ้าไหมแพรวา ดอกไม้ประดิษฐ์ ข้าวกล้องหอมมะลิ ข้าวสารข้าวหอมมะลิ ไส้กรอกปลา

ระดับการพัฒนา มีผลิตภัณฑ์มวลรวม GPP ของจังหวัด 20,465 ล้านบาท รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อปีของประชากร 21,954.- บาท

5. ทรัพยากรธรรมชาติ

5.1 ทรัพยากรป่าไม้

จังหวัดกาฬสินธุ์ มีพื้นที่ป่าไม้ 1,144,700 ไร่ หรือประมาณ 26.36 % ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด

- อุทยานแห่งชาติ มี 1 แห่ง คือ อุทยานแห่งชาติภูพาน มีพื้นที่ที่อยู่ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 57,500 ไร่
- เขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่า มี 1 แห่ง คือ เขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าภูสีฐาน มีพื้นที่ประมาณ 28,125 ไร่
- เขตห้ามล่าสัตว์ป่า มี 1 แห่ง คือ เขตห้ามล่าสัตว์ป่าลำปาว มีพื้นที่ประมาณ 200,000 ไร่ (พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่น้ำของเขื่อนลำปาว)
- วนอุทยาน มี 3 แห่ง ได้แก่ วนอุทยานภูพระ มีพื้นที่ประมาณ 6,200 ไร่, วนอุทยานภูวัว มีพื้นที่ประมาณ 4,000 ไร่ และวนอุทยานภูแฝก มีพื้นที่ประมาณ 4,062.50 ไร่

5.2 ทรัพยากรน้ำ

แหล่งน้ำธรรมชาติ

แหล่งน้ำธรรมชาติที่สำคัญในจังหวัด และที่ไหลผ่านจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ลำน้ำชี, ลำน้ำยั้ง, ลำน้ำพาน และลำน้ำปาว เป็นต้น ซึ่งพื้นที่ที่ลำน้ำเหล่านี้ไหลผ่านประชากรจะได้รับประโยชน์ในด้านการเกษตรเป็นอย่างมาก

แหล่งน้ำเพื่อการชลประทาน

จังหวัดกาฬสินธุ์มีแหล่งน้ำเพื่อการชลประทาน ทั้งหมด 19 แห่ง แยกเป็นโครงการชลประทานขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาลำปาว เก็บกักน้ำได้ 1,430 ล้าน ลบ.ม. พื้นที่รับประโยชน์ 314,300 ไร่ ครัวเรือนที่ได้รับประโยชน์ 31,400 ครัวเรือน โครงการชลประทานขนาดกลาง 18 แห่ง เก็บกักน้ำได้ 888.61 ล้าน ลบ.ม. พื้นที่รับประโยชน์ 72,800 ไร่ ครัวเรือนที่ได้รับประโยชน์ 9,898 ครัวเรือน

1. สถานที่ท่องเที่ยว

สถานที่ท่องเที่ยวของจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

6.1 ด้านประวัติศาสตร์และโบราณวัตถุ

1) ไคโนเสาร์

จังหวัดกาฬสินธุ์ค้นพบซากโครงกระดูกของไดโนเสาร์ ซึ่งมีอายุกว่า 150 ล้านปี สถานที่ค้นพบ 3 แห่ง ได้แก่ วัดบ้านนาไคร้ อำเภอกุฉินารายณ์ วัดสักกะวัน อำเภอสหัสขันธ์ และที่เชิงเขาวัดภูป้อ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ได้ดำเนินการพัฒนาแหล่งการท่องเที่ยว โดยได้จัดสร้าง “พิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์ภูมู่ข้าว” ที่บริเวณภูมู่ข้าว วัดสักกะวัน อำเภอสหัสขันธ์ ซึ่งเป็นแหล่งที่มีการค้นพบชิ้นส่วนโครงกระดูกไดโนเสาร์ที่มีความสมบูรณ์และมากที่สุดในประเทศไทย (มากกว่า 600 ชิ้น) ซึ่งในปี พ.ศ. 2545 มีนักท่องเที่ยวมาชม จำนวน 180,998 คน

2) อนุสาวรีย์พระยาชัยสุนทร (ท้าวโสมพะมิตร)

ตั้งอยู่หน้าที่ทำการไปรษณีย์ โทรเลขจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นอนุสาวรีย์หล่อด้วยสัมฤทธิ์ ทำตัวจริงยืนบนแท่น มือขวาถือกาน้ำ มือซ้ายถือดาบอาญาสิทธิ์ ชาวกาฬสินธุ์ได้สละทรัพย์ก่อสร้างอนุสาวรีย์ เป็นการแสดงกตเวทิตาคุณต่อผู้ให้กำเนิดเมืองกาฬสินธุ์

3) พระพุทธรูปปางอุ้มบาตร

ตั้งอยู่ตำบลภูป้อ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ ห่างจากกาฬสินธุ์ไปทางทิศเหนือประมาณ 28 กิโลเมตรไปทางอำเภอสหัสขันธ์หรืออำเภอสหัสขันธ์ เป็นที่ประดิษฐานพระพุทธรูปโบราณปางไสยาสน์ ฝีมือช่างจากสมัย ทวาราวดี จำหลักบนหน้าผา 2 องค์ เป็นที่เคารพบูชาของชาวจังหวัดกาฬสินธุ์ และจังหวัดใกล้เคียง องค์แรกประดิษฐานอยู่บนภูป้อ นอกจากภูป้อจะเป็นที่ประดิษฐานของพระพุทธรูปปางไสยาสน์อันศักดิ์สิทธิ์แล้ว ยังเป็นสถานที่ที่มีทิวทัศน์ตามธรรมชาติที่สวยงามเหมาะแก่การพักผ่อนหย่อนใจอย่างยิ่ง

4) เมืองฟ้าแดดสงยาง

ตั้งอยู่ในเขตอำเภอภมกลาไสย ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 20 กิโลเมตร มีซากอิฐปนดิน คูเมืองสองชั้น มีลักษณะเป็นท้องน้ำที่พอมองเห็น คือพระธาตุยาคูผังเมืองรูปไข่แบบทวารวดีแต่มีตัวเมืองสองชั้นเชื่อว่าเกิดจากการขยายตัวเมือง ชาวนามักขุดพบใบเสมา หินทรายมีลวดลายบ้างไม่มีบ้าง ที่ขึ้นทะเบียนไว้ทางกรมศิลปากร 130 แผ่น พระพิมพ์ดินเผา มีลักษณะเป็นอิทธิพลของสกุลช่างคุปตะรุ่นหลัง อายุประมาณ 1,000 - 2,000 ปี นอกจากนี้ยังพบกลี้งยาสูบดินเผา ลวดลายอมราวดี ก้านขดเป็นรูปตัวมังกร อายุ 7,000 ปี ที่น่าสนใจคือกลี้งยาสูบชนิดเดียวกันแต่ทำด้วยทองสัมฤทธิ์อายุประมาณ 5,000 - 6,000 ปี ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่ายุคโลหะของสุวรรณภูมิได้เริ่มมาก่อนทุก ๆ แห่งในโลกนี้

5) หมู่บ้านพัฒนาวัฒนธรรมผู้ไทยบ้านโคกก่อ

อำเภอภูฉินารายณ์ ห่างจากจังหวัดกาฬสินธุ์ประมาณ 90 กิโลเมตร ได้รับรางวัลชนะเลิศหมู่บ้านวัฒนธรรมดีเด่นแบบ HOME STAY

6.2 แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ

1) เขื่อนลำปาว เป็นเขื่อนดิน สูงจากท้องน้ำ 33 เมตร สันเขื่อนยาว 7.8 กิโลเมตร กว้าง 8 เมตร นับเป็นเขื่อนดินยาวที่สุดในประเทศไทย เริ่มก่อสร้างเมื่อ พ.ศ. 2506 เพื่อปิดกั้นลำน้ำปาวและห้วยยางที่เป็นหนองสองห้อง ตำบลลำปาว อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ ทำให้เกิดเป็นอ่างเก็บกักน้ำแผ่ทางด้านเหนือเขื่อนจึงได้ขุดร่องเชื่อมระหว่างอ่างทั้งสองให้เป็นอ่างเดียวกัน ซึ่งตัวอ่างเก็บกักน้ำได้ 1,430 ล้านลูกบาศก์เมตร มีพื้นที่รับน้ำเหนือเขื่อน 5,960 ตารางกิโลเมตร ทางเข้าเขื่อนแยกจากทางหลวงสายกาฬสินธุ์ - มหาสารคาม ที่กิโลเมตรที่ 10 ประมาณ 26 กิโลเมตร เขื่อนลำปาวเป็นเขื่อนที่สร้างขึ้นเพื่อบรรเทาอุทกภัยและเพื่อการเกษตรโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งเพาะพันธุ์ปลา เป็นเส้นทางคมนาคมทั้งทางน้ำทางบก และยังเป็นสถานที่ท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจ

2) หาดดอกเกด ซึ่งเป็นสวนไม้ดอกไม้ประดับที่ปรับปรุงได้อย่างสวยงาม อยู่บริเวณหน้าสันเขื่อนลำปาว และอุทยานสัตว์น้ำ ซึ่งเป็นศูนย์เพาะพันธุ์ปลา รวมทั้งจัดเป็นพิพิธภัณฑ์สัตว์น้ำด้วย

3) สวนสะออน (สถานศึกษาธรรมชาติและสัตว์ป่าลำปาว) เป็นสวนป่าธรรมชาติอยู่ทางทิศเหนือทางเขื่อนลำปาว มีเนื้อที่ประมาณ 1,420 ไร่ สร้างขึ้นเพื่อรักษาป่าธรรมชาติ สัตว์นานาชนิดที่สำคัญ คือ วัวแดง ซึ่งเป็นสัตว์ที่หาดูได้ยาก และใกล้จะสูญพันธุ์แล้ว การปรับปรุงโดยทำเป็นสวนป่าธรรมชาติ ปรับปรุงบริเวณให้สะอาดร่มรื่น ปลูกต้นไม้เพิ่มเติม แบ่งภายในบริเวณสวนสะออนออกเป็นสวน ๆ โดยสร้างรั้วตาข่ายล้อมรอบ แล้วนำสัตว์ป่าในเมืองไทย ทุกชนิดมาปล่อยไว้ให้นักท่องเที่ยวเข้าชมและศึกษา ตลอดจนหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติด้วย

4) น้ำตกแก่งกะอาม อยู่ในเขตบ้านแก่งกะอาม หมู่ที่ 6 ตำบลผาเสวย อำเภอสมเด็จ ห่างจากที่ว่าการอำเภอประมาณ 15 กิโลเมตร เป็นน้ำตกที่กำลังพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว ลักษณะน้ำตกเป็นแก่งหินเรียงรายเป็นแนวยาว มีลานหินกว้าง สามารถจัดงานเทศกาลประจำปีได้ มีถ้ำกว้าง สามารถเข้าพักผ่อนได้ การเดินทางเข้าชมทั่วทิศสะดวกทุกฤดูกาล

5) ผาเสวย ตั้งอยู่บนเทือกเขาภูพานในเขตบ้านแก่งกะอาม หมู่ที่ 6 ตำบลผาเสวย เดิมชาวบ้านเรียกว่า “ผารังแรง” เมื่อ พ.ศ. 2497 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จผ่านและเสวยพระกระยาหารกลางวัน จึงเรียกที่ประทับแห่งนั้นว่า “ผาเสวย” ซึ่งมีลักษณะหน้าผาสองชั้นตั้งอยู่บนเหวลึก บนผาเสวยสามารถชมทัศนียภาพ และเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจได้เป็นอย่างดี ระยะทางห่างจากที่ว่าการอำเภอสมเด็จ 17 กิโลเมตร เส้นทางสายอำเภอสมเด็จ – จังหวัดสกลนคร

การวิเคราะห์ศักยภาพจังหวัดกาฬสินธุ์ (SWOT Analysis)

ก. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

1. จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่

- 1) เป็นแหล่งเกษตรอุตสาหกรรมชั้นนำในกลุ่ม เนื่องจากเป็นพื้นที่กักเก็บน้ำได้ 1,540.72 ล้าน ลบ.ม. มีพื้นที่ได้รับประโยชน์ 473,040 ไร่ หรือร้อยละ 19.08 ของพื้นที่ถือครองทางการเกษตรของจังหวัด 2,484,250 ไร่ นอกจากนี้ในวัตถุดิบทางการเกษตรยังมีผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย ถั่วลิสง ถั่วเหลือง ไม้ผล พืชผัก และยางพารา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของอุตสาหกรรมเกษตรรวมทั้งจังหวัดกาฬสินธุ์ ราคาที่ดินไม่สูงมาก จึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการลงทุน
- 2) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ มีพื้นที่เหมาะสำหรับการเกษตรร้อยละ 57.22 พื้นที่ป่าไม้ (ป่าอนุรักษ์ป่าเศรษฐกิจ และป่าถาวร) ร้อยละ 26.36 และพื้นที่อาศัย ภูเขา และแม่น้ำ ร้อยละ 16.42 มีแหล่งน้ำผิวดินที่มีความสำคัญ คือ เขื่อนลำปาว และมีลำน้ำสายหลักได้แก่ ลำน้ำปาว ลำน้ำชี ลำน้ำพาน ห้วย หนอง คลองบึง และแหล่งน้ำตามธรรมชาติอื่นๆ กระจายอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอต่างๆ
- 3) ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยจังหวัดกาฬสินธุ์มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นทางวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมชนเผ่าผู้ไทย ผ้าไหมแพรวา รวมทั้งมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่เป็นโบราณสถานสำคัญ เช่น พระธาตุยาคู ภูถ่าว ฟอสซิลไดโนเสาร์ และฟอสซิลปลา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์หัตถกรรมและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีชื่อเสียงที่สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ได้

- 4) สภาพทางภูมิศาสตร์และสถานที่ตั้ง จังหวัดกาฬสินธุ์มีสภาพภูมิประเทศที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพเกษตรกรรม กล่าวคือมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,273 มิลลิเมตร/ปี มีพื้นที่ในเขตชลประทานถึง 338,000 ไร่ ตั้งอยู่ตอนกลางของภาคอีสาน จึงเอื้อต่อการคมนาคมขนส่งที่สามารถเชื่อมต่อกับจังหวัดอื่นหรือเมืองหลักได้อย่างเหมาะสม
- 5) เครือข่ายองค์กรในจังหวัดเข้มแข็ง จังหวัดกาฬสินธุ์มีการรณรงค์เพื่อเอาชนะยาเสพติด โดยอาศัยองค์กรหรือพลังประชาชน คือสมาชิกต่อต้านยาเสพติด มีองค์กรอาสาสมัครที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา เช่น กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุข กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา รวมทั้งชมรมมูลนิธิเพื่อการกุศลที่มีการรณรงค์ในกิจกรรมพัฒนา
- 6) แรงงานที่เพียงพอ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีสถาบันการศึกษาที่ทำการสอนและพัฒนาอาชีพจำนวนมากเช่น ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยการอาชีพ วิทยาลัยสารพัดช่าง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตกาฬสินธุ์ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน และสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยมีการผลิตแรงงานที่ผ่านการฝึกอบรมพร้อมที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน

2. จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1) ขาดการวางแผนและการบริหารจัดการแบบบูรณาการ กล่าวคือ ถึงแม้จังหวัดกาฬสินธุ์จะมีจุดแข็งในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีองค์กรเครือข่ายการพัฒนาที่เข้มแข็งก็ตามแต่ การจัดการภาครัฐยังขาดการบูรณาการ และกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผน และยังไม่มีความเข้มข้นพอ ในขณะที่การประสานความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานก็ยังไม่ชัดเจน
- 2) ประชาชนยากจน เนื่องจากมีการว่างงานบางฤดูกาล แรงงานที่จบการศึกษาระดับสูงบางสาขา หางานทำยาก มีการหลอกลวงแรงงานไปทำงานทั้งในและต่างประเทศ เกษตรกรเข้าถึงแหล่งทุนยาก ประกอบกับราคาผลผลิตทางการเกษตรโดยเฉพาะ ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย ขึ้นอยู่กับตลาดโลก และตลาดภูมิภาค ในขณะที่ต้นทุนการผลิตภาคการเกษตรสูงอันเนื่องมาจากแบบแผนการผลิตที่เปลี่ยนไปซึ่งมีการใช้ปุ๋ยเคมี ยาฆ่าแมลงเพิ่มขึ้น ประกอบกับมีการอพยพแรงงานออกนอกพื้นที่จึงทำให้ค่าแรงภาคการเกษตรสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต ขณะที่กำลังซื้อยังมีน้อย ระบบข้อมูลด้านการพาณิชย์และการบริการไม่ทันเหตุการณ์ เกษตรกรประสบกับปัญหาด้านการตลาด ขาดทักษะในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปัญหาความยากจน

- 3) การจัดการข้อมูลสารสนเทศไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากไม่มีศูนย์รวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ขาดการประสานข้อมูล การจัดเก็บไม่เป็นระบบ ไม่ทันเหตุการณ์ การบริการข้อมูลแก่ประชาชนจึงขาดประสิทธิภาพ เช่น ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนและการบริการอื่นๆ ของรัฐ ขาดข้อมูลด้านการตลาด ด้านอาชีพและแรงงาน จึงทำให้ เกษตรกรถูกเอารัดเอาเปรียบ รวมทั้งองค์ภาครัฐ ยังขาดระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการสร้างหลักประกันการทำงานที่รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 4) ขาดบุคลากรเฉพาะด้าน เนื่องจากจังหวัดกาฬสินธุ์มีการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรม และมีแนวโน้มจะเติบโตภายใต้จุดแข็งของจังหวัด แต่ขณะเดียวกันก็ยังขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในพื้นที่ซึ่งขาดนักวิจัยที่จะคอยสร้างองค์ความรู้ในการสนับสนุนการพัฒนาจังหวัดด้านต่างๆ
- 5) ขาดการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง ถึงแม้จังหวัดกาฬสินธุ์จะมีทรัพยากรที่พร้อมในการพัฒนาและมีผลิตภัณฑ์หัตถกรรมมากมาย แต่ยังขาดการนำเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงมาใช้ในกระบวนการผลิต และการแปรรูป จึงยังไม่มีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันในระดับสากล
- 6) การคมนาคมไม่สะดวก ถึงแม้จังหวัดกาฬสินธุ์ จะมีถนนสายหลักในการคมนาคมขนส่งที่พัฒนาเป็น 4 ช่องจราจร แต่ถนนสายรองก็ยังไม่มีการปรับปรุงที่ดีพอ ในขณะที่ระบบขนส่งสินค้าก็ไม่มีทางรถไฟผ่านทำให้ค่าขนส่งราคาแพง และการเชื่อมต่อระหว่างพื้นที่บางส่วนก็ยังลำบาก เพราะมีน้ำเขื่อนลำปาวกั้นกลาง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการสัญจรของประชาชน
- 7) การประชาสัมพันธ์ยังไม่ดีพอ การประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานภาครัฐ ยังไม่เอื้อต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน โดยเฉพาะด้านบริการของรัฐ สิทธิของประชาชน ทำให้ประชาชนยากต่อการเข้าถึงบริการแหล่งทุนและทรัพยากร รวมทั้งขาดโอกาสมีส่วนร่วมในการพัฒนา และขาดระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- 8) ขาดระบบการจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพ แม้จังหวัดกาฬสินธุ์จะมีความพร้อมด้านทรัพยากรน้ำก็ตาม ยังมีบางพื้นที่ ที่เป็นที่ราบสูงยังขาดน้ำเพื่อการเกษตร รวมทั้งการจัดการน้ำเพื่อการเกษตรในเขตชลประทานก็ยังไม่ทั่วถึง และยังขาดประสิทธิภาพ

ข. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

1. โอกาส (Opportunities)

- 1) นโยบายของรัฐและกระแสปฏิรูป ได้แก่ นโยบายด้านแก้ปัญหาความยากจน ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ด้านการส่งเสริมเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านการผลิต การตลาด ด้านเงินทุนหมุนเวียน ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการบริหารงบประมาณแนวใหม่ ด้านการปฏิรูปการศึกษา ด้านการปฏิรูปสุขภาพ ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ด้านการส่งเสริมอาชีพและการพัฒนาฝีมือแรงงาน และการส่งเสริมอาหารไทยสู่ครัวโลก โดยนโยบายดังกล่าว เอื้อต่อการพัฒนาจังหวัดกาฬสินธุ์ เพราะจะช่วยเสริมจุดแข็งของจังหวัด ซึ่งมีทรัพยากรที่พร้อมและเพียงพอต่อการขยายตัวด้านการลงทุน ประกอบกับเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านการเกษตรซึ่งสามารถเชื่อมโยงผลผลิตทางการเกษตรสู่ครัวโลก นอกจากนี้ ยังมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าหัตถกรรมที่สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากล และจังหวัด กาฬสินธุ์ยังมีแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญที่จะเชื่อมต่อกับนโยบายด้านการท่องเที่ยว เช่นพิพิธภัณฑน์ ไคโนเสาร์ ฟอสซิลปลา รวมทั้งหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมผู้ไทย เป็นต้น ดังนั้นนโยบายรัฐจึงขอให้ จังหวัดกาฬสินธุ์นำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาได้มากยิ่งขึ้น
- 2) กระแสเกษตรอินทรีย์ เนื่องจากจังหวัดกาฬสินธุ์ มีจุดแข็งด้านภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติ และมีพื้นที่ทำการเกษตรมาก จึงเอื้อต่อการพัฒนาแบบแผนการผลิตเข้าสู่เกษตรอินทรีย์ หรือระบบเกษตร กรรมยั่งยืนรูปแบบอื่น จึงมีโอกาสนในการขยายตัวทางการตลาดได้มาก
- 3) กระแสการค้าเสรีพหุภาคี จากการสังเคราะห์โอกาสพบว่ากระแสโลกเกี่ยวกับการค้าเสรี ส่งผลให้การผลิตเพื่อการส่งออกของจังหวัดกาฬสินธุ์มีโอกาขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะวัตถุดิบที่เป็นมันสำปะหลัง และยางพารา
- 4) ถนนสายหลักเชื่อมสู่อินโดจีน ถ้าหากมีการตัดถนนสายหลักเชื่อมสู่อินโดจีน จะทำให้ จังหวัดกาฬสินธุ์เป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งระหว่างภูมิภาคตะวันตก กับพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง สามารถลดต้นทุนการขนส่ง ผลผลิตทางการเกษตรและอุตสาหกรรมได้
- 5) ภาวะเศรษฐกิจที่ฟื้นตัว จากภาวะฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศจะทำให้โอกาสในการพัฒนาจังหวัดกาฬสินธุ์ เพราะจะทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวมากขึ้น และมีการใช้จ่ายในการบริโภคมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับจุดแข็งของจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีแหล่งท่องเที่ยวและมีผลิตภัณฑ์ที่ขึ้นชื่อหลายประเภท
- 6) ความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน จากการที่ระบบความสัมพันธ์กับมิตรประเทศ เป็นไปด้วยดี ย่อมส่งผลต่อการขยายตลาดสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสินค้าเกษตร อุตสาหกรรมของจังหวัดกาฬสินธุ์

2. อุปสรรค (Threats)

- 1) ภัยธรรมชาติ ได้แก่ภัยแล้งและปัญหาน้ำท่วมซ้ำซาก เนื่องจากสภาพพื้นที่ทางตอนเหนือของจังหวัดเป็นที่สูง ซึ่งมักจะประสบปัญหาฝนแล้ง ในขณะที่ตอนใต้จะเป็นพื้นที่ราบลุ่ม ซึ่งมักจะประสบปัญหาน้ำท่วมซ้ำซาก จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาจังหวัด
- 2) การเข้าถึงแหล่งทุนยาก ถึงแม้จังหวัดกาฬสินธุ์จะเอื้อต่อการลงทุนและมีจุดแข็งด้านภูมิศาสตร์หรือฝีมือแรงงานที่พร้อม แต่ประชาชนยังขาดข้อมูลในการลงทุน ทั้งนี้เนื่องจากระบบข้อมูลยังขาดประสิทธิภาพ และการประชาสัมพันธ์ก็ยังไม่ทั่วถึง
- 3) การกีดกันทางการค้า นโยบายกีดกันทางการค้าอันเกิดจากกระแสโลกที่มีการกีดกันทางการค้าอาจส่งผลกระทบต่อระบบตลาด ผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรซึ่งเป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดกาฬสินธุ์
- 4) ประชาชนถูกเอารัดเอาเปรียบจากกลุ่มผลประโยชน์ เนื่องจากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชนยังไม่มีดีพอ ประกอบกับระบบการตรวจสอบยังไม่เข้มข้นพอจึงทำให้ประชาชนถูกเอารัดเอาเปรียบโดยอาศัยช่องว่างทางกฎหมายและกฎระเบียบที่ไม่ชัดเจน และขาดความเป็นธรรม

วิสัยทัศน์จังหวัดกาฬสินธุ์ (Vision)

“มุ่งเป็นแหล่งผลิตอาหารคุณภาพปลอดภัยชั้นนำของอีสานภายในปี 2551 ด้วยการทำการเกษตรที่ดี การเป็นเมืองน่าอยู่ และการเป็นเมืองเรียนรู้”

พันธกิจ (Mission)

1. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาแบบยั่งยืน
2. สร้างขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงปรับตัวเอง
3. ส่งเสริมการพัฒนาเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร
4. ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเรียนรู้และการท่องเที่ยวอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน
5. มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา “สังคัมพอดี เศรษฐกิจพอเพียง วัฒนธรรมพอเหมาะ และสิ่งแวดล้อมพองาม”

เป้าประสงค์ของจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ผลผลิตและผลิตภัณฑ์ทางเกษตรมีคุณภาพได้มาตรฐาน
2. พัฒนาคมน้ำให้ครบ 4 มิติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวและเสริมสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว
4. เพิ่มผู้ประกอบการใหม่และพัฒนาผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการแข่งขัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. กาพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) การพัฒนาการท่องเที่ยว
- 4) การพัฒนาธุรกิจการค้า

ยุทธศาสตร์ (Strategics)

- 1.1 ส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์และการปฏิบัติการเกษตรที่ดีและเหมาะสม
- 1.2 ส่งเสริมอุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร
- 2.1 สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและออกแบบ
- 2.3 เสริมสร้างให้เมืองน่าอยู่ ชุมชนแข็งแรง ครอบครัวอบอุ่นมีศีลปะ วัฒนธรรมที่ดี
- 3.1 พัฒนาการท่องเที่ยวแบบเชื่อมโยงและครบวงจรกับกลุ่มจังหวัด
- 3.2 พัฒนาพิพิธภัณฑ์ อุทยาน และแหล่งท่องเที่ยวเก่าและใหม่ให้หลากหลาย
- 4.1 สร้างผู้ประกอบการใหม่ส่งเสริมผู้ประกอบการเก่า
- 4.2 เชื่อมโยงการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอินโดจีน และอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

โครงการ	ตัวชี้วัด
1.1.1 กापสินธุ์เมือง เกษตรกร และ อาหารปลอดภัย 1.2.1 ส่งเสริมเกษตรกรแปรรูปผลิตภัณฑ์ ทางการ เกษตรฯลฯ	1.1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของหน่วย การผลิตเข้าสู่ GPA จำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ทาง การเกษตรแปรรูป ที่ได้มาตรฐาน
2.1.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การวิจัย การพัฒนาและ ออกแบบ 2.2.1 พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนจังหวัด กาปสินธุ์ ฯลฯ	2.1 จำนวนแหล่งการเรียนรู้โครงการที่ สร้างบรรยากาศเรียนรู้ การวิจัยพัฒนาและ ออกแบบที่สัมฤทธิ์ผล 2.1 ร้อยละของชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ “กาปสินธุ์ เมืองน่าอยู่”
3.1 จัดกิจกรรมสนับสนุนการท่องเที่ยว ตามฤดูกาล เพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่ม จังหวัด 3.1 พัฒนาอุทยานโลกไดโนเสาร์ให้ สมบูรณ์	3.1 ร้อยละของนักท่องเที่ยวแบบ ครบวงจรและ เชื่อมโยงกับกลุ่มจังหวัด 3.2 ร้อยละของรายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
4.1 การส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ พัฒนาผู้ประกอบการเดิม 4.2 ส่งเสริมการค้า ระหว่างกลุ่มจังหวัด/ จังหวัด ฯลฯ	4.1 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจตั้งใหม่ ที่มีการจดทะเบียน นิติบุคคล 4.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่า การผลิตสินค้าแปร รูปทางการเกษตร

**คำรับรองการปฏิบัติราชการ
จังหวัดกาฬสินธุ์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547**

1. คำรับรองระหว่าง

พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย
ให้กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

ผู้รับคำรับรอง นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

และ

นายวรสิทธิ์ โรจนพานิช ผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ทำคำรับรอง

2. คำรับรองนี้เป็นคำรับรองฝ่ายเดียว มิใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2547

3. รายละเอียดของคำรับรอง ได้แก่ สรุปแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการของจังหวัด กรอบการประเมินผล ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการนำหน้า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ตามที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้

4. ข้าพเจ้า พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ในฐานะรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค และนายวันมูหะมัดนอร์ มะทา ในฐานะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้พิจารณาและเห็นชอบกับแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการของจังหวัด กรอบการประเมินผล ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นำหน้า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตามที่กำหนดในเอกสารประกอบท้ายคำรับรองนี้ และข้าพเจ้ายินดีจะให้คำแนะนำ กำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการของนายวรสิทธิ์ โรจนพานิช ผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้เป็นไปตามคำรับรองที่จัดทำขึ้นนี้

5. ข้าพเจ้า นายวรสิทธิ์ โรจนพานิช ผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ทำความเข้าใจคำรับรองตาม 3 แล้ว ขอให้คำรับรองกับรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติราชการให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนตามที่ให้คำรับรองไว้
6. ผู้รับคำรับรองและผู้ทำคำรับรองได้เข้าใจคำรับรองการปฏิบัติราชการและเห็นพ้องกันแล้วจึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ

(พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ)

รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้
กำกับติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค
วันที่ 24 ธันวาคม 2546

วันมูหะมัดนอร์ มะทา
(นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
วันที่ 24 ธันวาคม 2546

เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช
(นายเสริมศักดิ์ พงษ์พานิช)
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
วันที่ 24 ธันวาคม 2546

วรสิทธิ์ โรจนพานิช
(นายวรสิทธิ์ โรจนพานิช)
ผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์
วันที่ 24 ธันวาคม 2546

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ :
ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน กรุณากรอกข้อมูลให้สมบูรณ์ทุกข้อ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์
- ส่วนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์
- ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือ ใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง

	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/>
2. อายุ..... ปี		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ปวช.-ปวส. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> อื่น ๆ	<input type="checkbox"/>
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในจังหวัดกาฬสินธุ์..... ปี		<input type="checkbox"/>
5. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> ผู้บริหาร ระดับ..... <input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติ	<input type="checkbox"/>
6. หน่วยงานที่สังกัด	<input type="checkbox"/> ข้าราชการส่วนกลาง <input type="checkbox"/> ข้าราชการส่วนภูมิภาค <input type="checkbox"/> ข้าราชการ/พนักงานท้องถิ่น <input type="checkbox"/> อบจ. <input type="checkbox"/> เทศบาล <input type="checkbox"/> อบต.	<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ
 บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์
 คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ตัวแปรต้น					
1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด					
1.1 มีอิทธิพลหรือมีความสามารถ ในการจูงใจผู้อื่น					
1.2 มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล					
1.3 มีความสามารถในการบริหาร จัดการ					
1.4 มีความสามารถในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ					
1.5 มีความสามารถในการควบคุม กำกับดูแลหน่วยงานที่ รับผิดชอบให้ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย					
1.6 มีความสามารถในการบูรณา การส่วนราชการในพื้นที่ให้ สามารถทำงานประสานกันได้					
1.7 มีความสามารถในการแก้ไข ปัญหาเร่งด่วนต่าง ๆ ของ จังหวัด เช่น ภัยธรรมชาติ					
1.8 มีความสามารถในการส่งเสริม ให้มีการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนและยอมรับการ เปลี่ยนแปลง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2. สมรรถนะของผู้ว่าราชการจังหวัด					
2.1 เป็นนักวางแผนหรือมีความ สามารถในการคาดการณ์ใน อนาคต					
2.2 เป็นนักประสานงานตลอด ทั่วทั้งจังหวัด					
2.3 เป็นนักประชาสัมพันธ์ของ จังหวัด					
2.4 เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยน แปลงภายในจังหวัด					
3. วิสัยทัศน์ของจังหวัด					
3.1 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ จังหวัด					
3.2 การเปิดให้มีการมีส่วนร่วม ในการกำหนด วิสัยทัศน์ ของจังหวัด					
3.3 การถ่ายทอด การสื่อสาร วิสัยทัศน์เพื่อให้เจ้าหน้าที่/ พนักงานเข้าใจ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4. การบริหารจัดการ					
4.1 มีการนำแนวคิดการบริหาร ภาครัฐแนวใหม่เข้ามาใช้ในการ บริหารงานของจังหวัดมากน้อย เพียงใด					
4.2 ท่านคิดว่าระบบการวางแผนการ บริหารราชการในจังหวัด คืออยู่ใน ระดับใด					
4.3 มีการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการใน จังหวัดในระดับใด					
4.4 ความสามารถในการจัดระบบ การทำงานในจังหวัดให้เป็นไป ทิศทางเดียวกัน					
5. แผนยุทธศาสตร์					
5.1 ความชัดเจนในประเด็น ยุทธศาสตร์จังหวัด					
5.2 ความชัดเจนในเป้าประสงค์ ของประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด					
5.3 ความชัดเจนในตัวชี้วัดและ เป้าหมายของจังหวัด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	ไม่เกิด 1
6. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ					
6.1 ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
6.2 ความสอดคล้องระหว่างแผนงานโครงการกับกลยุทธ์ที่จังหวัดกำหนดขึ้น					
6.3 ท่านคิดว่าหน่วยราชการในพื้นที่มีสมรรถนะต่อการสร้างความสำเร็จในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
6.4 ระบบการติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีความจริงจังอยู่ในระดับใด					
7. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน					
7.1 มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผลงานของจังหวัดให้ประชาชนรับรู้ในระดับใด					
7.2 ท่านคิดว่าการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยราชการในพื้นที่มีประสิทธิภาพเพียงใด					
7.3 ท่านคิดว่าการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างจังหวัด กับภาคเอกชนและภาคประชาชนมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
8. ทรัพยากร					
8.1 ความเพียงพอของบุคลากรในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด					
8.2 ความเพียงพอของงบประมาณในการสนับสนุนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด					
8.3 ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จตามยุทธศาสตร์จังหวัด					
9. การมีส่วนร่วม					
9.1 ท่านคิดว่าภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม ได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดในระดับใด					
9.2 ท่านคิดว่าภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม ได้มีโอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล อยู่ในระดับใด					
9.3 ท่านคิดว่าภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคประชาคม ได้มีโอกาสในการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของจังหวัดอยู่ในระดับใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ตัวแปรตาม					
10. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10.1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 10.1.1 ท่านคิดว่าโครงการต่าง ๆ ของจังหวัด สามารถบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ของจังหวัดอยู่ใน ระดับใด					
10.1.2 ท่านคิดว่าจังหวัดสามารถ ผลักดันงานให้สัมฤทธิ์ผล ตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ของรัฐบาล ได้ดีในระดับใด					
10.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 10.2.1 ท่านคิดว่าในภาพรวมของ การให้บริการแก่ประชาชน ของจังหวัดได้ปรับปรุงและ พัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิมมาก น้อยเพียงใด					
10.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ 10.3.1 ท่านคิดว่าจังหวัดได้มีการมอบ อำนาจการตัดสินใจจากระดับ ผู้บริหารสู่ระดับปฏิบัติการได้ อยู่ในระดับใด					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
10.3.2 ท่านคิดว่าจังหวัดสามารถลด ขั้นตอนและระยะเวลาการ ปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงได้ เพียงใด					
10.3.3 ท่านคิดว่าการบริหาร งบประมาณของจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
10.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร					
10.4.1 ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศ ของจังหวัดมีความทันสมัย อยู่ในระดับใด					
10.4.2 ท่านคิดว่าระบบฐานข้อมูล ของจังหวัด คืออยู่ใน ระดับใด					
10.4.3 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรของจังหวัด ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สามารถช่วยสนับสนุน ต่อการทำงานตาม ยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้ ในระดับใด					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไป

4.1 ท่านคิดว่าการบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ ยังมี
ปัญหาอุปสรรคอยู่ในเรื่องใดบ้าง

1.
2.
3.
4.
5.

4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการ
ของจังหวัดกาฬสินธุ์ ให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.
2.
3.
4.
5.

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามชุดนี้



ภาคผนวก ค

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับที่	ข้าราชการส่วนกลาง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์	2,198	124
2	โครงการส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกุดสิม	5	-
3	สถานีวิทยุกองทัพภาคที่ 2 กาฬสินธุ์	2	-
4	สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาฬสินธุ์	116	7
5	สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่กาฬสินธุ์	31	2
6	สำนักงานธนารักษ์พื้นที่กาฬสินธุ์	9	1
7	ศูนย์การท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ	3	-
8	โครงการชลประทานกาฬสินธุ์	30	2
9	ศูนย์ขยายพันธุ์พืช ที่ 13 จังหวัดกาฬสินธุ์	18	1
10	สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์	11	1
11	ศูนย์บริการวิชาการด้านพืชและปัจจัยการผลิต	7	1
12	ศูนย์ป้องกันและปราบปรามการประมงน้ำจืด ภาค	5	-
13	สถานีประมงน้ำจืด บ้านปลาเค้า	5	-
14	สถานีพัฒนาอาหารสัตว์	3	-
15	สถานีพัฒนาที่ดิน	6	1
16	แขวงทางกาฬสินธุ์	37	2
17	สำนักงานทางหลวงชนบท	14	1
18	สถานีพัฒนาและส่งเสริมการอนุรักษ์สัตว์ลำปาว	27	2
19	สถานีอุตุนิยมวิทยา	3	-
20	สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 7	13	1
21	นิคมสร้างตนเองลำปาว	7	-
22	นิคมสร้างตนเองกุดฉิมรายณ์	5	-
23	สำนักงานการค้าภายใน	3	-
24	สำนักงานประกันภัยจังหวัด	2	-
25	สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด	2	-

ลำดับที่	ข้าราชการส่วนกลาง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
26	สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์	22	1
27	สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	10	1
28	สำนักงานคุมประพฤติ	12	1
29	สำนักงานบังคับคดี	2	-
30	ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน	20	1
31	สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดกาฬสินธุ์	28	2
32	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	141	8
33	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	15	1
34	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3	15	1
35	ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน	30	2
36	ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด	10	1
37	สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย	7	-
38	สถานีเพาะชำกล้าไม้	24	1
รวม		2,898	164
ข้าราชการส่วนภูมิภาค			
1	สำนักงานจังหวัด	20	1
2	ที่ทำการปกครองจังหวัด	238	13
3	พัฒนาชุมชนจังหวัด	120	7
4	ที่ดินจังหวัด	37	2
5	สำนักงานโยธาธิการและผังเมือง	11	1
6	สัสดีจังหวัด	62	3
7	คลังจังหวัด	14	1
8	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์	12	1
9	เกษตรจังหวัด	25	1
10	สหกรณ์จังหวัด	36	2
11	ปศุสัตว์จังหวัด	41	2

ลำดับที่	ข้าราชการส่วนภูมิภาค	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
12	ปฏิรูปที่ดินจังหวัด	21	1
13	ประมงจังหวัด	13	1
14	ขนส่งจังหวัด	22	1
15	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	17	1
16	สถิติจังหวัด	6	-
17	พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	17	1
18	สำนักงานพาณิชย์จังหวัด	5	-
19	เรือนจำจังหวัด	60	3
20	แรงงานจังหวัด	5	-
21	จัดหางานจังหวัด	9	1
22	สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	8	1
23	ประกันสังคมจังหวัด	13	1
24	สาธารณสุขจังหวัด	1,485	84
25	โรงพยาบาลกาฬสินธุ์	529	30
26	ประชาสัมพันธ์จังหวัด	5	-
27	อุตสาหกรรมจังหวัด	8	1
	รวม	2,839	160
ส่วนท้องถิ่น			
1	องค์การบริหารส่วนจังหวัด	85	5
2	องค์การบริหารส่วนตำบล	996	57
3	เทศบาล	250	14
	รวม	1,331	76
	รวมทั้งสิ้น	7,068	400

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางวนิดา อัครณ์
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤษภาคม 2512
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต 2545
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5