

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ :  
ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์**

**นายชำนาญ ครองอด**

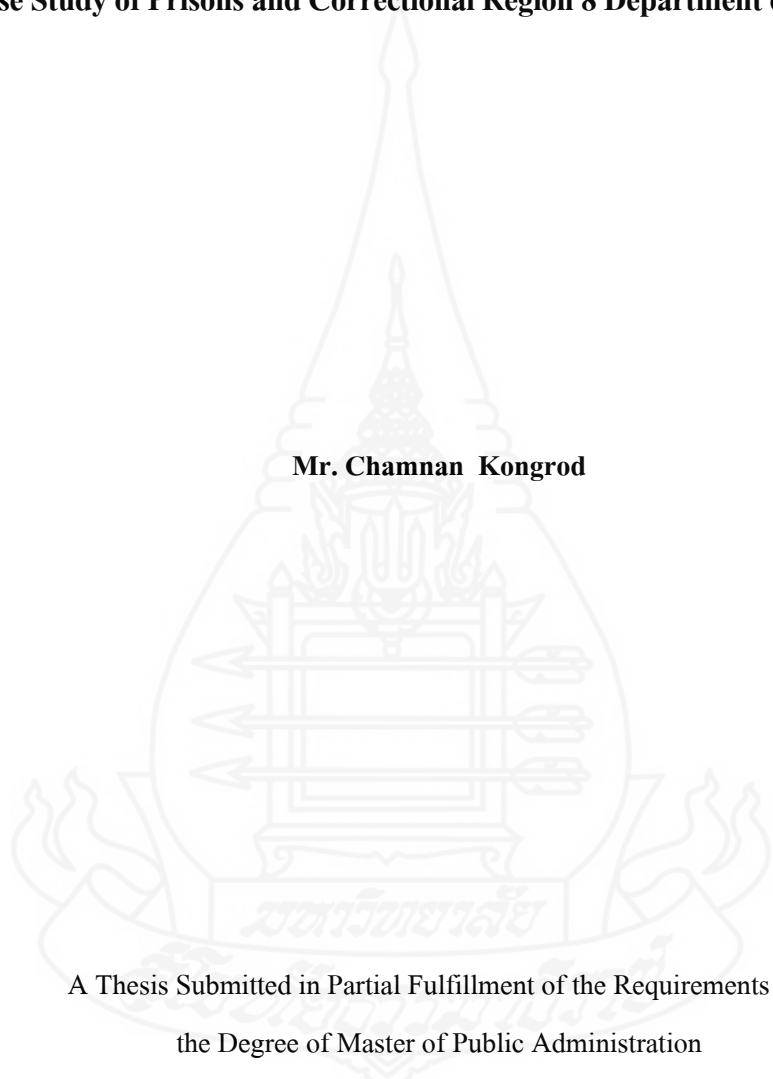


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Factors Influencing Successful Implementation of Good Governance :  
A Case Study of Prisons and Correctional Region 8 Department of Corrections**

**Mr. Chamnan Kongrod**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ :  
ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

ชื่อและนามสกุล นายชำนาญ คงรอด

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ประจัญพทุทธิ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิชาวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ :

ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

**ผู้วิจัย** นายชำนาญ คงรอด **รหัสนักศึกษา** 2533005332 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์  
สามัคคีธรรม **ปีการศึกษา** 2554

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ (4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ 14 หน่วยงาน จำนวน 664 ราย ได้กลุ่มตัวอย่าง 250 ราย โดยสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด และค่าสูงสุด (2) วิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ใช้การทดสอบค่าที (3) วิเคราะห์ความแตกต่างใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีคดอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวม พบว่า ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 ไม่แตกต่างกัน (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทุกด้าน พบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ 8 ตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน วัตถุประสงค์และมาตรฐาน นโยบาย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (4) กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ตลอดจนฝึกอบรมข้าราชการให้มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล

**คำสำคัญ** ปัจจัยที่มีอิทธิพล หลักธรรมาภิบาล กรมราชทัณฑ์

**Thesis title:** Factors Influencing Successful Implementation of Good Governance :  
A Case Study of Prisons and Correctional Region 8 Department of  
Corrections

**Researcher:** Mr. Chamnan Kongrod ; **ID:** 2533005332;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr.Rangson Prasertsri, Associate Professor;

(2) Dr.Somsak Samukkethum, Associate Professor; **Academic year:** 2011

### Abstract

The purposes of this study were : (1) to study the level of success of the good governance implementation; (2) to compare the level of success of the good governance implementation; (3) to study factors influencing achievement of the good governance implementation; and (4) to study suggestions of the good governance implementation success.

The population in this study were 664 government officers of 14 organizations of prisons and correctional region 8 Department of Corrections. 250 samples were selected by using stratified random sampling methodology. The instrument used was questionnaires. The statistics used to analyze the data by computer programs were (1) frequency, percentage, mean, minimum value, maximum value, and standard deviation; (2) t – test Analysis for analyzing the water users participation level; (3) One – way Analysis of Variance (One - way ANOVA) for analyzing the difference; and (4) Stepwise Multiple Regression Analysis for analyzing the relationship.

It was found from the study that: (1) the overall success of the good governance implementation in prisons and correctional region 8 Department of Corrections in every process was at “much” level; (2) overall image of comparison of using good governance was successful level of 1<sup>th</sup> grade – 6<sup>th</sup> grade government officer were not different; (3) overall factors influencing the achievement of good governance implementation were 8 independent variables at 0.05 statistical significance, the variables were the Democracy, Efficiency, Morality, Yield, Policy Standards and Objectives, Recognition, Advancement, and Achievement in Working; (4) The suggestion is to promote participation at all levels; to promote teamwork and government officers should be trained to understand principle of good governance.

**Keywords:** factors influencing, Principle of Good Governance, Department of Corrections

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร. ติน ปรัชญาพฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ สามัคคีธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาจุดประกายแนวความคิดทางด้านวิชาการ การเสริมสร้างทักษะและ แนวทางการทำวิทยานิพนธ์ โดยทุกท่านมีความตั้งใจจริงในการติดตามให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และ แก้ไขวิทยานิพนธ์ด้วยความเต็มใจอย่างสูงจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณไพลิน นุชถาวร ผู้อำนวยการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาดำเนิน สะดวก สำนักชลประทานที่ 13 กรมชลประทาน ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้ และขอขอบคุณข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ทางด้านวิชาการ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชที่อำนวยความสะดวกในทุกด้าน ขอขอบคุณ คุณแพรวพิศ คงรอด ค.ญ. อัญชลี คงรอด และ ค.ญ.ปิยวาท์ คงรอด เป็นบุคคลที่มีคุณค่าที่คอย ติดตามให้กำลังใจ สนับสนุนการศึกษาครั้งนี้จนสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้

ในส่วนที่เป็นคุณค่าและคุณความดีที่สามารถอำนวยความสะดวกของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ตลอดจนคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ทางด้านวิชาการตั้งแต่อดีตจนสำเร็จการศึกษาในระดับนี้

ชำนาญ คงรอด

สิงหาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล .....	19
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	28
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ .....	47
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	54
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์ .....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	67
สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย .....	73
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	77
รูปแบบการวิจัย .....	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	81

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
ข้อมูลส่วนบุคคล .....	88
การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ .....	91
การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ .....	98
ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน .....	114
แนวทางหรือข้อเสนอแนะการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ .....	140
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	141
สรุปการวิจัย .....	141
อภิปรายผล .....	156
ข้อเสนอแนะ .....	168
บรรณานุกรม .....	171
ภาคผนวก .....	176
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	177
ข แบบสอบถาม โครงการ .....	179
ประวัติผู้วิจัย .....	190



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ..	78
ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา .....	81
ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบบสอบถาม .....	85
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	89
ตารางที่ 4.2 ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ .....	91
ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม .....	92
ตารางที่ 4.4 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม .....	93
ตารางที่ 4.5 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส .....	94
ตารางที่ 4.6 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วม .....	95
ตารางที่ 4.7 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ .....	96
ตารางที่ 4.8 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า .....	97
ตารางที่ 4.9 ภาพรวมของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ .....	99
ตารางที่ 4.10 ระดับปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย .....	100
ตารางที่ 4.11 ระดับปัจจัยด้านทรัพยากรนโยบาย .....	101
ตารางที่ 4.12 ระดับปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ .....	102
ตารางที่ 4.13 ระดับปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล .....	103
ตารางที่ 4.14 ระดับปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ .....	104
ตารางที่ 4.15 ระดับปัจจัยด้านความก้าวหน้า .....	105
ตารางที่ 4.16 ระดับปัจจัยด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี .....	106
ตารางที่ 4.17 ระดับปัจจัยด้านการขยัน ตั้งใจทำงาน .....	107
ตารางที่ 4.18 ระดับปัจจัยด้านมีศีลธรรม คุณธรรม .....	108
ตารางที่ 4.19 ระดับปัจจัยด้านรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม .....	109
ตารางที่ 4.20 ระดับปัจจัยด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ .....	110
ตารางที่ 4.21 ระดับปัจจัยด้านรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม .....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 ระดับปัจจัยด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส	112
ตารางที่ 4.23 ระดับปัจจัยด้านมุ่งเน้นผลงาน	113
ตารางที่ 4.24 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์	114
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า (F - test) ในการวิเคราะห์ความแตกต่าง ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง ระดับตำแหน่งต่าง ๆ	116
ตารางที่ 4.26 สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	118
ตารางที่ 4.27 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติ	120
ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ	123
ตารางที่ 4.29 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ	125
ตารางที่ 4.30 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ	127
ตารางที่ 4.31 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความร่วมมือไปปฏิบัติ	130
ตารางที่ 4.32 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ	133
ตารางที่ 4.33 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ	135
ตารางที่ 4.34 สรุปการวิเคราะห์ถดถอยความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติทุกขั้นตอน	138

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น .....	35
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย .....	36
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบกระจายอำนาจ .....	37
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทั่วไป .....	38
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบที่ยืดหลักเหตุผล .....	40
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบด้านการจัดการ .....	41
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร .....	42
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ .....	43
ภาพที่ 2.9 ตัวแบบทางการเมือง .....	44
ภาพที่ 2.10 ตัวแบบทั่วไป .....	46
ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ...	51
ภาพที่ 2.12 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ .....	57
ภาพที่ 2.13 เปรียบเทียบหลักการของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์กับการนำมาปรับใช้ในองค์กร .....	58
ภาพที่ 2.14 เปรียบเทียบแนวคิดลำดับขั้นความต้องการ และทฤษฎี 2 ปัจจัย .....	61
ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	74

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้สังคมการเมืองเกือบทุกแห่งต้องเผชิญกับปัญหาสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อันได้แก่ การมีรัฐบาลและระบบราชการที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น ทำงานล่าช้า ไม่ทันการ อันเนื่องมาจากการที่รัฐบาลและระบบราชการในรูปแบบดังกล่าวเป็นกลไกและกระบวนการที่ออกแบบและกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในบริบทของสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งเน้นการจัดโครงสร้างอำนาจในแนวตั้ง มีการปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่รัดกุม เคยชินกับการดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รวดเร็ว แต่เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนสูงจึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ค่อนข้างช้า

การปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดิน จึงเป็นปฏิริยาสนองตอบต่อสภาวะโลกาภิวัตน์และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดินในสังคมเมืองและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการ ทัศน ูปแบบ และวิธีการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐของประเทศต่าง ๆ จากรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินในแบบประเพณีนิยม (Traditional Public Administration Model) ไปสู่รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ (New Public Administration Model) ที่มักเรียกว่าการบริหารจัดการของรัฐตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาครัฐจะต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้เป็นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเน้นการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2540 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมไทย ซึ่งสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความบกพร่องหรือขาดการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐทุกภาค

ส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งในระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน ซึ่งต่อมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ได้กำหนดว่าการบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤติทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

22 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับข้อเสนอให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

30 มิถุนายน 2542 นายกรัฐมนตรีลงนามในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

10 สิงหาคม 2542 ประกาศระเบียบนี้ในราชกิจจานุเบกษา

11 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้เริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้กำหนดไว้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการได้วางกรอบแนวทางการบริหารราชการไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน” และเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางการบริหารราชการดังกล่าว จึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 โดยเนื้อหาเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการ ซึ่งสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกา ประกอบด้วย 6 หลักคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศได้ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง)

ในปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปมาก ข่าวสารได้เข้ามาอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทยอันช่วยให้ภาคเอกชนเติบโตขึ้น ขณะเดียวกันก็ส่งผลให้ปัญหาต่าง ๆ ของชาติสลับซับซ้อนขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันข้าราชการในฐานะที่เป็นสถาบันหลักของชาติจะต้องปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยกันร่วมกันสร้างความเป็นเอกภาพและความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้การประสานงานราชการด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนรวมทั้งข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลากับงานราชการอย่างจริงจังและเป็นที่พึงของประชาชนอย่างแท้จริงอันจะส่งเสริมให้ประเทศชาติมีความสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วต่อไป

การที่ประเทศไทยได้มีความพยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในภาคราชการ จึงอาจช่วยบรรเทาปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และนำมาสู่ผลลัพธ์สุดท้ายคือความอยู่ดีกินดีของประชาชน ในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้รับการตอบสนองจากภาครัฐและเอกชนในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะเป็นส่วนที่ช่วยแก้ไขปัญหาคือพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการ และเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบราชการ ดังนั้น ส่วนราชการไทยจึงให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ขององค์กรและพฤติกรรมของข้าราชการให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เป็นข้าราชการที่มีผลงานและขีดสมรรถนะสูง (High Performance Civil Service) สามารถเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารประเทศชาติให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันได้ในระดับโลก

กรมราชทัณฑ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าแก่สังคม”



ภารกิจหลักคือ ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ และบำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากรมราชทัณฑ์ได้มีการปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยยึดการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการปฏิบัติงานภายในองค์กร แต่เมื่อนำหลักการไปปฏิบัติในหน่วยงานแล้ว ได้ประสบกับปัญหาบางประการ เช่น การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจการเมืองและสังคมภายนอก ข้าราชการบางส่วนในหน่วยงานขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และค่านิยมที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ของประชาชน รวมถึงการไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน ส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการยังมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์และยุติธรรมอย่างแท้จริง ทำให้การบริหารโดยรวมไม่สามารถสนองตอบและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้ ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดการทุจริตและผิดจรรยาในการปฏิบัติราชการได้

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงเป็นที่มาทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในกรมราชทัณฑ์ โดยศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ว่าประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ซึ่งทำให้สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานของกรมราชทัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

2.1 เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด

2.2 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

2.4 แนวทางใดบ้างที่ส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

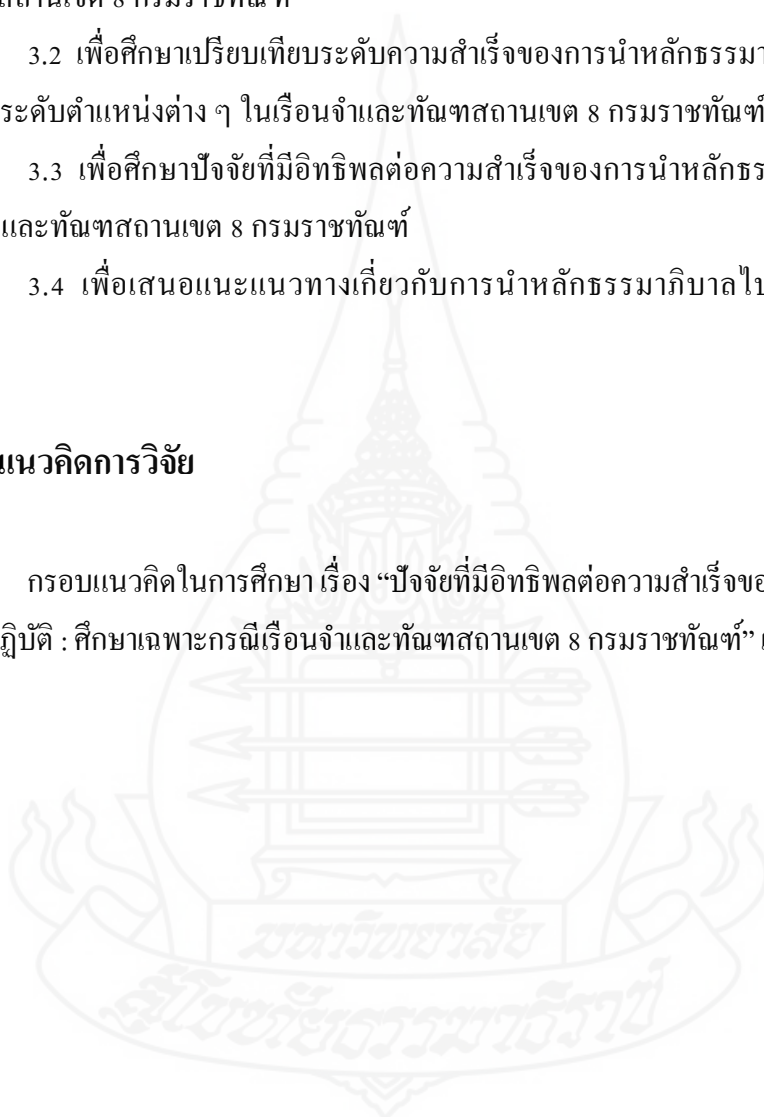
### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

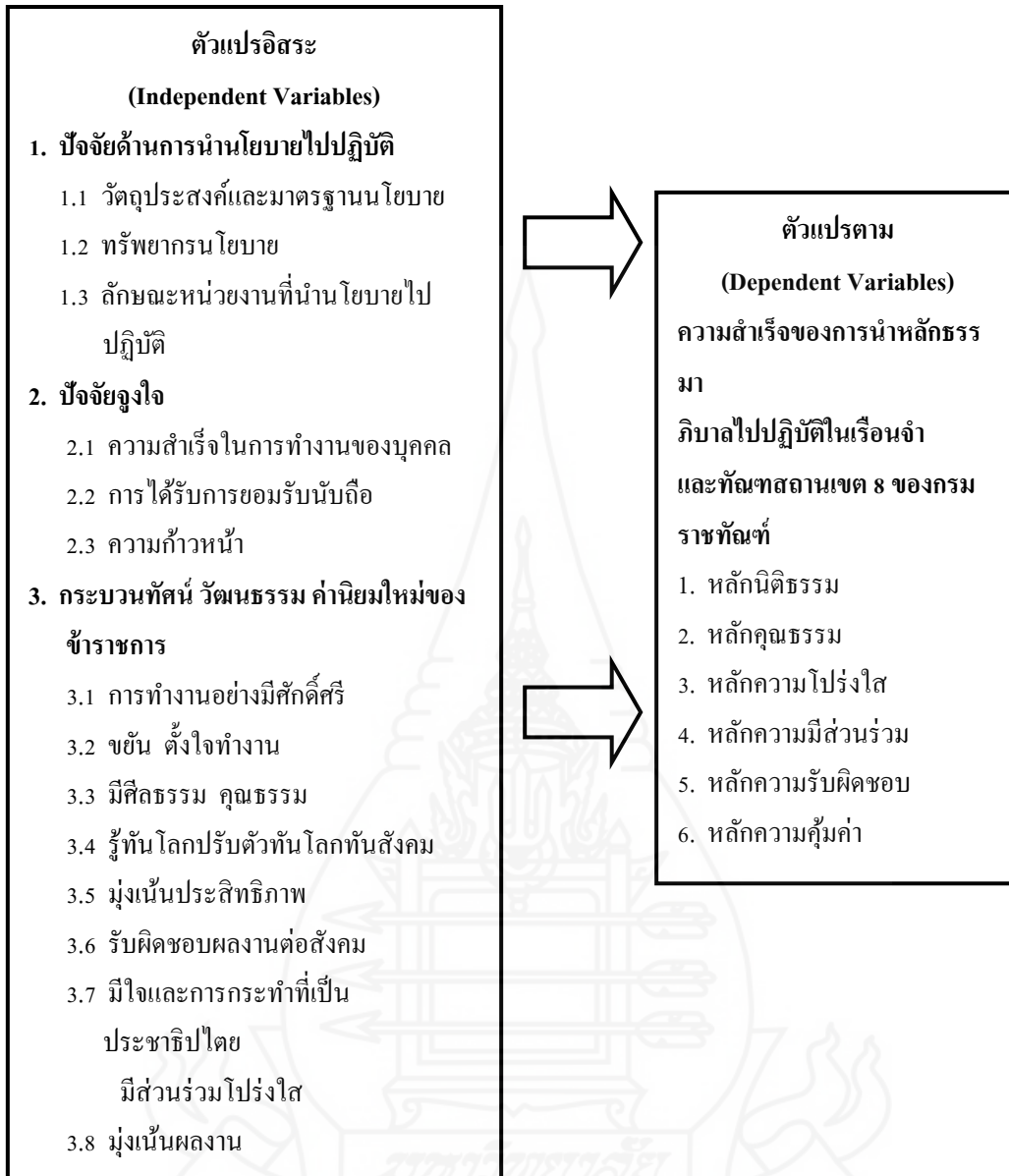
- 3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” แสดงในภาพที่ 1.1







ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของแต่ละเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์มีมากกว่าร้อยละ 70

ทดสอบตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ One – sample t – test

### สมมติฐานการวิจัย ที่ 1

$H_0: \mu_0 \leq 70$  (ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำ และทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70)

$H_1: \mu_1 > 70$  (ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำ และทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70)

5.2 กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่าง ๆ ที่สังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน ทั้ง 14 แห่ง มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ แตกต่างกันในขั้นตอนต่อไปนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า

ทดสอบตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F - test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ย (One - way ANOVA)

### สมมติฐานการวิจัยที่ 2

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$  (กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$  (กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแตกต่างกัน)

5.3 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ( $X_1$ : objectives) ทรัพยากรนโยบาย ( $X_2$ : resource) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ( $X_3$ : characteristics) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ของบุคคล ( $X_4$ : Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_5$ : Recognition) ความก้าวหน้า ( $X_6$ : Advancement) รวมทั้งปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ( $X_7$ : Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน ( $X_8$ : Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม ( $X_9$ : Morality) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย ( $X_{10}$ : Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ( $X_{11}$ : Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม ( $X_{12}$ : Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ( $X_{13}$ : Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน ( $X_{14}$ : Yield) ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F - test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### สมมติฐานการวิจัยที่ 3

$H_0$ : ตัวแปรอิสระตัวที่  $X_i$  ไม่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (เมื่อ  $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, 14$ )

$H_1$ : ตัวแปรอิสระตัวที่  $X_i$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (เมื่อ  $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, 14$ )

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังนี้

**6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จแก่เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวแปร ดังนี้

### 6.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

- 1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า
- 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มุ่งเน้นผลงาน

**6.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า

**6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะ การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 14 หน่วยงาน

**6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** โดยประชากรที่ศึกษานี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 จำนวน 14 หน่วยงาน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแทนของประชากร จำนวน 250 คน

6.4 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้วางแผนทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม 2554 ถึงเดือนสิงหาคม 2555 รวมระยะเวลา 10 เดือน

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 **ปัจจัย** หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

7.1.1 **วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย** หมายถึง การที่บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์/รายละเอียดเป้าหมาย ตลอดจนมีระบบการติดตามตรวจสอบประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของหน่วยงาน

7.1.2 **ทรัพยากรนโยบาย** หมายถึง การที่หน่วยงานได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหลักธรรมาภิบาล การได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีความจำเป็นสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ตลอดจนมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

7.1.3 **ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** หมายถึง ศักยภาพความพร้อมของหน่วยงาน เช่น การที่หน่วยงานมีโครงสร้าง มีระบบการตัดสินใจ ระบบข้อมูลข่าวสาร การจัดสรรงบประมาณ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

7.1.4 **ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล** หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเวลาและตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการที่บุคลากรในสังกัดให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน

7.1.5 **การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาชกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติที่ทำงานประสบความสำเร็จหรือได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานและการที่บุคลากรมีความภาคภูมิใจการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันที่ได้รับการแต่งตั้ง

7.1.6 **ความก้าวหน้า** หมายถึง การที่หน่วยงานได้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสังกัดอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

**7.1.7 ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี** หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอุตสาหะเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน การมีความซื่อสัตย์ต่องานที่รับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณ มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมที่กำหนด

**7.1.8 ขยันตั้งใจทำงาน** หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีการวางแผนการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้

**7.1.9 มีศีลธรรม คุณธรรม** หมายถึง การที่บุคลากรมีการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม และความเสมอภาค ตลอดจนยึดประโยชน์ในการทำงานต่อส่วนรวม

**7.1.10 รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม** หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความสนใจที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การตื่นตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานในสังกัด

**7.1.11 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ** หมายถึง การที่บุคลากรในสังกัดมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า สามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา และได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด

**7.1.12 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม** หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ สามารถแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับข้อร้องเรียน และพร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้องจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**7.1.13 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส** หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน การเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก ตลอดจนทั้งการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

**7.1.14 มุ่งเน้นผลงาน** หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการประเมินการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของบุคลากรในสังกัด การที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายรวมทั้งการมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของหน่วยงาน

**7.2 บัณฑิตที่มีอิทธิพล** หมายถึง บัณฑิตดังกล่าวข้างต้นที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

**7.3 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ** มีจำนวน 6 หลัก ดังนี้

**7.3.1 หลักนิติธรรม** หมายถึง การทบทวนปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน การที่บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน

**7.3.2 หลักคุณธรรม** หมายถึง การที่บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นไปตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม การส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคและการตัดสินใจที่ ยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวม

**7.3.3 หลักความโปร่งใส** หมายถึง การที่มีระบบตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมี ประสิทธิภาพ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะให้ประชาชนได้รับทราบ

**7.3.4 หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การที่หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไป การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนรวมโดยการรับฟังความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของประชาชน

**7.3.5 หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการ ดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่บุคลากรภายใน หน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและต่อสังคมรวมทั้งการมีระบบการ ประเมินผลและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน

**7.3.6 หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์อย่างมี ประสิทธิภาพมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อประหยัด การให้ความสำคัญต่อการ ประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไป ปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” พบว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะ ได้รับสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้



## 8.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

8.1.1 ผลจากการวิจัยจะก่อให้เกิดองค์ความรู้หรือความรู้ทางวิชาการใหม่ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้างานวิจัยในลักษณะที่ใกล้เคียงกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

8.1.2 การนำผลการวิจัยไปศึกษาหรือปรับใช้ในต่างหน่วยงาน โดยการนำผลไปปรับใช้ในการวิจัยความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานอื่นสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานและผู้สนใจที่ต้องการศึกษาหรือค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมในโอกาสต่อไป

## 8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

8.2.1 การวางแผนพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ผลจากการวิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยการเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมต่อผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาด้านการส่งเสริม สนับสนุน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงในปัจจุบันอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

8.2.2 การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถาน ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน ทำให้ทราบแนวทางแก้ไข และแนวโน้มความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
5. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
7. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

##### 1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

เป็นที่ยอมรับกันว่าในปลายทศวรรษ 1980 ต้นทศวรรษ 1990 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในภาครัฐ (Public sectors) โดยเฉพาะในกรณีประเทศที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ รูปแบบของ “การบริหารรัฐกิจแบบระบบราชการ” ที่มีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะตายตัว ไม่มีความยืดหยุ่น เป็นต้น ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐที่มีฐานอยู่ที่ระบบตลาด (market – based form of public management) หรืออีกนัยหนึ่ง การเปลี่ยนแปลง “การบริหารจัดการภาครัฐ” ดังกล่าว เป็นการเปลี่ยนแปลงใน “กระบวนการทัศน์” (paradigm) รูปแบบวิธีการบริหารจัดการภาครัฐ ที่แตกต่างไปจาก “ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม” หรือแบบประเพณีนิยม (a traditional model of administration)



เกี่ยวกับเรื่องนี้ตามความเป็นจริงแล้วไม่ใช่แค่เรื่องของการปฏิรูป (reform) หรือการเปลี่ยนแปลงในสไตล์หรือลีลาการบริหารจัดการเล็กๆ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงใน “บทบาทของรัฐ” ในสังคมและความสัมพันธ์ระหว่าง “รัฐ หรือ รัฐบาล” กับ “ความเป็นพลเมือง” (citizenry) ที่ทำให้ “ตัวแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” ไม่ได้รับการยอมรับ ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติอีกต่อไป ขณะเดียวกันก็ได้มีการยอมรับ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” (new public management) ที่หมายถึงการเกิดขึ้นของ “กระบวนทัศน์ใหม่” (new paradigm) ในภาครัฐ

กระบวนทัศน์ใหม่มีลักษณะของการท้าทายต่อ “หลักการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือแบบ “ประเพณีนิยม” ที่ครั้งหนึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็น “หลักพื้นฐานของการบริหารรัฐกิจ” (รัฐประศาสนศาสตร์) ที่ได้มีการนำมาใช้กันมาค่อนข้างยาวนาน ทั้งนี้เพราะ

1. การจัดโครงสร้างการบริหารการปกครองในระยะแรกๆ เป็นการจัดที่เน้นไปที่สายการบังคับบัญชา ตามลักษณะของการจัดโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งการจัดโครงสร้างในลักษณะดังกล่าวได้มีการนำไปใช้ในกรณีขององค์กรธุรกิจและองค์กรอื่นๆ ขณะเดียวกันได้ช่วยให้พันธกิจต่างๆ โดยเฉพาะกรณีของภาครัฐบรรลุผลมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานในช่วงนั้นมีการคาดการณ์กันว่าการจัดโครงสร้างตามหลักดังกล่าว ได้ทำให้ได้วิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือในหน่วยงานที่เกิดขึ้น

2. การที่มีการใช้ “หลักการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” เป็นเพราะในช่วงนั้นรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการจัดมอบสินค้าและบริการต่างๆ ผ่านระบบราชการ

3. ตอนนั้นมีแนวคิดการแยกการบริหารออกจากการเมือง ในแง่ดังกล่าวการบริหารจึงถือเป็นเครื่องมือในการดำเนินการสั่งการเรื่องต่างๆ ในขณะที่เรื่องใดก็ตามที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย (policy) หรือกลยุทธ์ (strategy) ถือเป็นเรื่องการเมือง

4. ในช่วงนั้นมีการพิจารณากันว่า การบริหารรัฐกิจเป็นรูปแบบพิเศษของการบริหาร ดังนั้น จึงได้มีการจัดองค์กรแบบระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการทางการเมือง

ทั้งนี้ ก่อนที่จะนำแนวคิดหรือ “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่” มาใช้อย่างจริงจัง ได้มีการลองนำระบบการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นที่เอกชนใช้มาลองใช้ในการส่งมอบสินค้าและบริการต่างๆ แก่ประชาชน ซึ่งหลังจากที่ทดลองใช้มาระยะหนึ่งปรากฏว่าใช้ได้ผลดี (จุมพล หนิมพานิช 2550 : 1 - 3)

## 1.2 ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าในปลายทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ได้มีการเพิ่มแนวทางการบริหารจัดการในภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองการที่ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาครัฐได้ ในแง่นี้ดังกล่าว แนวทางนี้จึงช่วยแบ่งเบาปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม

ในแง่ของชื่อ “แนวคิด” หรือ “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐ” มีชื่อเรียกต่างๆ กัน อาทิ “การบริหารจัดการนิยม” บ้าง “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” บ้าง (new public management) “การบริหารรัฐกิจที่มีฐานอยู่ที่ระบบตลาด” บ้าง (market – based public administration) และ “การบริหารหรือการปกครองแบบผู้ประกอบการ” บ้าง (entrepreneurial government)

ในส่วนของประเทศพัฒนาแล้ว ประเทศแรกๆ ที่นำแนวคิดหรือตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่มาใช้ได้แก่ ประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งพบว่ารัฐบาลของประเทศนี้ได้้นำแนวคิดหรือตัวแบบนี้มาใช้ในรูปของ “3 Es” E แรก ได้แก่ “Economy” หรือ “การประหยัด” E ที่สอง ได้แก่ “Efficiency” หรือ “ความมีประสิทธิภาพ” และ E ที่สาม ได้แก่ “Effectiveness” หรือ “ความมีประสิทธิภาพ” ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักการบริหารจัดการใหม่ดังกล่าว มีหลักการดังต่อไปนี้ คือ มุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการ ไม่ใช่มุ่งเน้นไปที่นโยบาย ขณะเดียวกันมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพ ที่ไม่ใช่เรื่องของการรวมระบบราชการเข้าไปเป็นหน่วยงาน นอกจากนั้นมีการเน้นการใช้ระบบกึ่งตลาด และการจ้างเหมาบริการภายนอกให้หน่วยงานในภาคเอกชนดำเนินการ รวมทั้งมีการเน้นในเรื่องการลดต้นทุน การให้ความสำคัญกับสไตล์หรือลีลาการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้ อาทิ เป้าหมายของผลผลิตหรือผลงานการทำสัญญาที่จำกัดลง การจูงใจด้วยเงิน และการมีอิสระในการบริหารจัดการ

จากเรื่องของแนวความคิดการบริหารจัดการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร และมีนัยที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในสาระตามที่ต้องการหรือตามความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบุคลากร และแนวคิดดังกล่าวได้แสดงหรือชี้ให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการใหม่ ผลทำให้ออสบอร์นและแกเบลอร์ (Osborne and Gaebler) ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี 1992 เพื่อเสนอให้รัฐบาลของสหรัฐอเมริกาใช้เครื่องมืออื่นในการบริหารจัดการ และได้เสนอหลัก 10 ประการสำหรับ “การบริหารแบบผู้ประกอบการ” ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gabrielian, Hoizer และ Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยสรุปแล้ว

ปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมระบบราชการ (Reinventing Government) ในหนังสือดังกล่าวนี้มีดังต่อไปนี้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2552 : 205-206)

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)
10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

และแนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review ที่ถูกตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1993 รวมถึงการได้รับสนับสนุนจากหน่วยงาน National Commission on State and

Local Public Service อีกทั้งได้รับการหยิบยกขึ้นมาเป็นวาระการประชุมสัมมนา และถ้ามองในภาพกว้างแล้ว Peters and Pierre เห็นว่าเรื่องของ Reinventing Government ถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย

นอกจากนี้ โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ดังต่อไปนี้ (จุมพล หนิมพานิช 2550 : 430 - 431)

1. มีความเชื่อว่าการบริหารจัดการมีลักษณะของความเป็นสากล ไม่มีความแตกต่างอย่างนัยสำคัญระหว่างการบริหารจัดการเอกชนและการบริหารจัดการภาครัฐ
2. มีการปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ หันมาเน้นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์แทน
3. มีการให้ความสำคัญในเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. มีการโอนถ่ายอำนาจจากการควบคุมของหน่วยงานกลาง ทั้งนี้เพื่อให้มีความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์กับภารกิจที่ไม่ใช่เชิงพาณิชย์ ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน เพื่อลดต้นทุนรวมทั้งมีการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม
7. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะที่ใช้ระยะเวลาที่สั้น มีการกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงที่มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคเอกชน อาทิ การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวหรือเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
9. มีการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งการให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น
10. มีการสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยวิธีการพยายามลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มากขึ้น ขณะเดียวกันพยายามเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) แนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (Business – like approach) มากขึ้น ต้องการให้มีการ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ โดยให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness) ของการดำเนินงาน โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2552 : 450)

### 1.3 ระบบราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ประเทศไทยได้มีพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของสังคมโลกมาโดยต่อเนื่อง จึงทำให้ปัจจุบันประเทศไทยได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลกและในขณะที่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ แนวโน้มการเปิดเสรีในด้านต่างๆ เศรษฐกิจไร้พรมแดน การแข่งขันในเวทีโลกรุนแรงมากขึ้น เศรษฐกิจ สังคมเข้าสู่ยุคการเรียนรู้ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะที่ผ่านมามองเห็นได้ว่าองค์กรภาคเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองในด้าน โครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และบุคลากรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอสมควร แต่องค์กรภาครัฐกลับมีข้อจำกัด เนื่องจากที่ผ่านมานั้นระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการและการขาดธรรมาภิบาล หากภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

การปฏิรูประบบราชการไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นนโยบายและภารกิจสำคัญที่รัฐบาลต้องผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติเป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในการบริหารราชการ หรือทำราชการให้เหมือน



ธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการกิจกรรมเป็นสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรม จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสนิยมอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปภาครัฐ ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและพยายามจะนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้หลักธรรมาภิบาลเป็นวาระแห่งชาติโดยให้ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน (ถวิลวดี บุรีกุล 2552 : 235-236)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

### 2.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีการนำคำว่า Good Governance มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” กล่าวถึงความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ รวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลว่าเป็น “ลักษณะ” และวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและการสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ การระับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใส และข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ที่ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือ การที่ประเทศนั้นมี Good Governance ต่อจากนั้นก็ยังมีหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance เป็นอย่างมาก เช่น คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCAP สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ หรือ UNDP และองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ OECD เป็นต้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2553 : 8 -12 )

## 2.2 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

คำว่า Good Governance เริ่มนำมาใช้กันเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมาโดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ.1989 เมื่อแนวความคิดเรื่อง Good Governance เข้ามาในประเทศไทยในช่วงปี 2540 นักวิชาการหลายท่านได้แปลความหมายของคำว่า Good Governance โดยเสนอใช้คำว่า “กลไกประชารัฐที่ดี” บ้าง “ประชารัฐ” บ้าง “ธรรมรัฐ” บ้าง “ศุประศาสนการ” บ้าง เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือ “ธรรมาภิบาล” ไว้มาก ดังนั้นจึงรวบรวมคำนิยามที่นักวิชาการ องค์กร หรือบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการให้คำนิยามไว้ดังนี้ (อ้างถึงในบุญบง ชัยเจริญวิวัฒนะ 2544 : 7-10)

องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nations (UN) ให้ความสำคัญกับ ธรรมาภิบาล เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asia Development Bank (ADB) กล่าวว่าธรรมาภิบาลคือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น JICA กล่าวถึง ธรรมาภิบาลใน “Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)” ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ระบุหลักการของคำนิยาม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาวิกฤตการณ์ร้ายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครอง

แบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้คำนิยามว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance เป็นเรื่องที่ถูกสังคม ทุกประเทศไม่ว่าจะเป็นประเทศกำลังพัฒนา หรือพัฒนาแล้ว ต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Good Governance เป็นคำเก่าแก่ที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ ในการบริหาร ระบบบริษัทจะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

ธนาคารโลก หรือ World Bank (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2547 : 16) ได้ให้คำนิยามว่า คือลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2547 : 16) กล่าวถึง ธรรมาภิบาลว่าเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐ และภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำได้ในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

จากความหมายของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ Good Governance ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Good Governance จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมือง กฎหมายและการบริหารราชการ

- ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดี และดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง

- ภาคประชาชนหรือองค์กรต่างๆ (Civil Society) จะมีส่วนในการเกี่ยวพันในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการระดมกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว “ธรรมาภิบาล” หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีความหมายไปในเชิงการเป็นข้อกำหนดกรอบวิธีปฏิบัติและโครงสร้างกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ กิจกรรม และผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่าง



สร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่สมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

### 2.3 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

สหประชาชาติ หรือ United Nations ได้ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการที่ดีมากขึ้นแทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อนเพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือการปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น (ถวิลวดี บุรีกุล 2552 : 236-237)

สำหรับประเทศไทยกล่าวได้ว่าการให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้นมาจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2540 ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ก็มีส่วนทำให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีมากยิ่งขึ้น เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานภาคราชการ เอกชน และภาคประชาชนแล้ว จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

จากการศึกษาความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญของธรรมาภิบาล

#### 2.4 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2540 ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกระทำผิด ทุจริต และขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับในปัจจุบันที่สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับการปฏิบัติ เช่น ภาครัฐขาดกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีประสิทธิภาพและคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง รวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้ เป็นต้น

จากปัญหาสำคัญดังกล่าวข้างต้นทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐและทุกภาคส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดว่าการบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤตทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้จะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบหรือ

คอร์รัปชัน ในการนี้จะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย

ในสมัยรัฐบาล นายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการนำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาใช้ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 และนายกรัฐมนตรีได้ลงนามในประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสุข ความปลอดภัยแก่ประชาชน และทำให้การเมือง เศรษฐกิจ สังคมมีเสถียรภาพ เอื้อต่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน และเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในประเทศ เมื่อปี 2544 ทุกฝ่ายได้มีความเห็นตรงกันว่าควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้โดยเร่งด่วน (ซึ่งก็คือหลักการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี) เพื่อให้สามารถกอบกู้วิกฤตทางเศรษฐกิจได้ ภายในเวลาที่รวดเร็ว และที่สำคัญคือจะเป็นการวางรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่มีประสิทธิภาพ อันจะนำความเชื่อถือและความศรัทธาของประชาชนคนไทยและสังคมโลกกลับคืนมาสู่ภาครัฐและประเทศชาติในที่สุด

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

หลักการทั้ง 6 หลัก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ถือเป็นหลักการบริหารที่มุ่งเน้นหลักการโดยมิใช่รูปแบบ ทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงานที่หากได้มีการนำมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐแล้ว จะเกิดการนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 และจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ดังกล่าวได้มีการพัฒนามาสู่การปฏิรูประบบราชการในเดือนตุลาคม พ.ศ.2545 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และได้วางกรอบการบริหารราชการแผ่นดินดังมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว โดยมีเจตนารมณ์ว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดความสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจาย

ภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน”

ในปี พ.ศ.2546 ได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการได้มีการนำแนวทางการปฏิบัติงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และจะช่วยแก้ปัญหาที่สั่งสมในระบบราชการ รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชันในภาครัฐที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 แบ่งเป็น 9 หมวด มีสาระสำคัญในแต่ละหมวดและมาตราต่างๆ ได้แก่

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ (มาตรา 6)

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ (มาตรา 7) โดยส่วนราชการจะต้องดำเนินการ โดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ (มาตรา 8)

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า และต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจและจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ โดยในกรณีที่การปฏิบัติการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (มาตรา 9) ทั้งนี้ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่

เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (มาตรา 10)

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย (มาตรา 20) และในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชนและประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน (มาตรา 23)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้ (มาตรา 29)

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความสำเร็จของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน (มาตรา 33) และให้ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาวการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็วและลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ (มาตรา 35)

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกัน เกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ (มาตรา 38) และให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (มาตรา 39)

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงานและผลสัมฤทธิ์โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและคุ้มค่าต่อภารกิจของ



รัฐหรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด (มาตรา 49)

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ (มาตรา 50) และในกรณีที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานแล้วให้ถือว่าได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้แล้ว และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ โดยให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือ และองค์กรมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดทำให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ด้วย (มาตรา 52,53)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง)

จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ.2551-2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันกาล ทั้งนี้ต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หรือ “Organizational Governance (OG)” เพื่อประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรว่าจะดำเนินการด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ 2552 : 48)

การที่ประเทศไทยได้มีความพยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะในภาคราชการ จึงอาจช่วยบรรเทาปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน และปัญหาความไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และนำมาสู่ผลลัพธ์สุดท้ายคือความอยู่ดี



กিনดีของประชาชน ในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้รับการตอบสนองจากภาครัฐและเอกชนในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะเป็นส่วนที่ช่วยแก้ไขปัญหาค้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการ และเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบราชการ ดังนั้น ส่วนราชการไทยจึงให้ความสำคัญกับการนำหลัก ธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติในหน่วยงาน เพื่อมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ขององค์กรและพฤติกรรมของข้าราชการ ให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เป็นข้าราชการที่มีผลงานและขีดสมรรถนะสูง (High Performance Civil Service) สามารถเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการบริหารประเทศชาติให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันได้ในระดับโลก

ดังนั้น การที่จะนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะต้องนำแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐซึ่งให้ความสำคัญต่อนโยบาย โดยเฉพาะการนำนโยบายไปสู่การลงมือปฏิบัติจึงจะเห็นผลสัมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกิจกรรมของรัฐที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เมื่อนโยบายได้รับความเห็นชอบในการนำไปประกาศใช้ในลักษณะต่าง ๆ อาทิเช่น พระราชบัญญัติ คำสั่งฝ่ายบริหาร หรือมติคณะรัฐมนตรี คำพิพากษาของศาลสูงหรือศาลฎีกาหรือประกาศกฎกระทรวงต่าง ๆ เมื่อนโยบายถูกนำไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อประชาชนที่เกี่ยวข้อง ถ้านโยบายไม่มีความเหมาะสมจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนตามที่คาดหวังไว้ ไม่ว่าจะนโยบายนั้นจะถูกนำไปปฏิบัติให้ดียังไงก็ตาม แสดงว่านโยบายนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลว ในกรณีที่ไม่ดี แต่ถ้านโยบายไปปฏิบัติไม่ดีก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ แสดงให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความซับซ้อนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถจะคาดหวังได้ว่าจะกระทำสำเร็จได้ด้วยวิธีการกิจวัตร (routine fashion) (สมบัติ ชำรงชัย วงศ์ 2554 : 395)

#### 3.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้หลากหลาย ซึ่งบางส่วนอาจจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่บางส่วนอาจจะบ่งบอกความแตกต่างได้อย่างชัดเจน ดังนี้

เพรสแมน และวิลดาฟสกี (Pressman and Wildavsky อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2552) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การผลิตผลลัพธ์ออกมา การทำให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มิลบริย์ แมคลาฟลิน (Milbrey Mclaughlin) อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2552) มีความเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายนโยบาย โดยพยายามปรับเปลี่ยนประนีประนอมระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด เงื่อนไขและสภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

แดเนียล แมซมานิเยร์ และ พอลด์ ซาบาติเออร์ (Daniel A Mazmanian and Paul A. Sabatier :1989 อ้างถึงในสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ 2554 : 405) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง การนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ โดยปกติเป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ หรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาของศาลสูงหรือศาลฎีกา

แวน ฮอร์น และ แวน มิเตอร์ (Carl E. Van Horn and Donald S. Van Meter : 1976 อ้างถึงในสมบัติ ชำรงธัญวงศ์ 2554 : 402 -403) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่กระทำโดยรัฐบาลและเอกชน ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการตัดสินใจนโยบาย ซึ่งหมายความรวมถึงปัจจัยทั้งหลายที่มีผลต่อความพยายามที่จะเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจไปสู่มาตรการเชิงปฏิบัติ รวมทั้งความพยายามที่จะบรรลุการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้จากการตัดสินใจนโยบายด้วย

วรเดช จันทรศร (2543) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เนื้อหาสาระและขอบข่ายของการศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นและครอบคลุมถึงการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อที่จะศึกษาทบทเรียน พัฒนาแนวทางและสร้างกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายความว่า ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงานที่กำหนดไว้ให้ทรัพยากรทางการบริหารนำไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 3.2 ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2554 : 410 - 413) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

ประการแรก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบาย จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน เพราะได้กระทำการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ถูกต้องและเลือกหน่วยปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นผลดีต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบาย ในทางตรงข้ามถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จความล้มเหลว จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากประชาชน ทั้งต่อการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ไม่เหมาะสม และความบกพร่องในการควบคุมและกำกับหน่วยปฏิบัติ หรือการมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมเป็นผู้รับผิดชอบ ปรากฏการณ์เช่นนี้จะส่งผลกระทบต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบายโดยตรง

ประการที่สอง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ จะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขด้วยดี กลุ่มเป้าหมายจะมีความพอใจต่อผลงานของผู้ตัดสินใจนโยบายหรือรัฐบาลที่เป็นผู้รับผิดชอบ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จความล้มเหลว ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายจะไม่ได้มีการแก้ไข กลุ่มเป้าหมายจะยังคงเรียกร้องให้รัฐบาลเร่งรัดหามาตรการใหม่ในการแก้ไขต่อไป และสภาพปัญหาอาจจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้การแก้ไขต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงขึ้น และจะทำให้กลุ่มเป้าหมายขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อรัฐบาล ทำให้แนวทางการแก้ไขปัญหาของรัฐบาลมีความยุ่งยากมากขึ้น

ประการที่สาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหน่วยปฏิบัติ ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ หน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือ ซึ่งผู้กำหนดนโยบายอาจให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ในทางตรงกันข้ามหากการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความล้มเหลว หน่วยปฏิบัติอาจถูกตำหนิว่าทำงานไร้ประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยปฏิบัติต้องถูกลงโทษหรือไม่ได้รับความดีความชอบ

ประการที่สี่ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เนื่องจากประเทศทุกประเทศมีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น หากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ แสดงว่าการใช้

ทรัพยากรมีความคุ้มค่าเพราะสามารถแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือของสังคมได้ผล ในทางตรงกันข้าม หากการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความล้มเหลวแสดงว่าการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าหรือเกิดการสูญเปล่าและอาจต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นในการดำเนินการแก้ไขใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาทางสาธารณะอื่น ๆ ด้วย

ประการที่ห้า ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดีและมีความสุข ในทางตรงกันข้าม ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความล้มเหลวย่อมหมายถึงความล้มเหลวในแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ด้วย ทำให้การพัฒนาประเทศไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย ปัญหาของประชาชนจะไม่ได้รับการแก้ไข และสภาพปัญหาอาจทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้การแก้ไขยากลำบากมากขึ้น และทำให้สูญเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหามากขึ้นด้วย

ประการสุดท้าย ความสำคัญต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะ การนำนโยบายไปปฏิบัติเข้าไปมีบทบาทตั้งแต่กระบวนการกำหนดทางเลือกนโยบายเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เมื่อมาถึงขั้นตอนการตัดสินใจเลือกนโยบายผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อจะสามารถนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริงตามเป้าประสงค์ สำหรับขั้นตอนการมอบหมายให้หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติผู้กำหนดนโยบายจะต้องมั่นใจว่าหน่วยงานมีศักยภาพเพียงพอในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จ ในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบปัญหาและอุปสรรค เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องทำการประเมินระดับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงนโยบายให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หรือยกเลิกนโยบาย (Terminate) เพราะไม่มีความเหมาะสม

สรุปความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการ นั่นคือ มีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดชั่วคราวแล้วเลือนหายไป ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นบางครั้ง แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และเป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย

### 3.3 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2554 : 396-397) กล่าวว่าการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปรากฏการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ โดยในอดีตได้ถูกละเลยมาตลอด จนกระทั่งถึงทศวรรษที่ 1970 จึงได้มีนักวิชาการจากนักทฤษฎีองค์การ (organizational theorists) ให้ความสนใจศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางมากขึ้น ได้แก่ กูฟแมน (Kaufman 1960) เดอร์ทิก (Derthick 1970) และ ไบเล่ (Bailey) และ มอชเชอร์ (Mocher 1968) โดยให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การราชการ จนกระทั่งปี ค.ศ.1973 การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงได้ปรากฏอย่างเป็นทางการ เมื่อเพรสแมน และ วินดาฟกี (Pressman and Wildavsky 1973) ได้ทำการบุกเบิกศึกษาเกี่ยวกับความล้มเหลวของโครงการสร้างงานขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาในการสร้างงานให้กับคนผิวดำที่เมืองโอ๊คแลนด์ รัฐแคลิฟอร์เนีย จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับความสนใจจากนักวิชาการสาขานโยบายสาธารณะอย่างกว้างขวาง และในปี ค.ศ.1978 ริชาร์ด เอลเมอร์ (Richard Elmore 1978) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติว่าไม่มีตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียวที่สามารถอธิบายความซับซ้อนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทั้งหมด ซึ่งต่อมา แฮม และ ฮิลล์ (Ham and Hill 1984) ให้ทัศนะว่าการปรากฏของวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของการวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่านโยบายมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงในระหว่างกระบวนการนำไปปฏิบัติซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

#### 3.3.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ เอส. แวน มีเตอร์ (Donald S. Van Meter และคาร์ล อี. แวน ฮอร์น Carl E. Van Horn อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2553) ได้มาจากการเขียนบทความเรื่อง “The Policy Plementation Process : A Conceptual Framework” เมื่อปี ค.ศ.1975 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจกระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติโดยลักษณะของตัวแบบมีลักษณะทฤษฎีเชิงคติฐาน (assumptive) โดยอาศัยกรอบทฤษฎีองค์การ (organization theory) ผลการตัดสินใจพิพากษาคติของศาล และแนวคิดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐบาล (intergovernmental relations) แนวคิดพื้นฐานสามประการดังกล่าวได้ช่วยให้ นักวิชาการทั้งสองสามารถออกแบบตัวแบบของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายและผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (policy standards and objectives)

ปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐาน



นโยบาย ถ้าวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเองง่ายต่อการวัด เช่น จำนวนชิ้นงาน ปริมาณของผู้ได้รับการจ้างงาน ความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น ก็จะทำให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติรู้ผลลัพธ์ของนโยบายอย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานมีความคลุมเครือ และมีความขัดแย้งกันรวมถึงยากต่อการวัดหรือยากต่อการนำไปปฏิบัติแล้ว ก็จะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และไม่สามารถวัดความสำเร็จของนโยบายนั้นว่า ประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด

2) ทรัพยากรนโยบาย (policy resource) คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึงงบประมาณ และสิ่งสนับสนุนที่ปวงที่กำหนดไว้ สำหรับการที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3) การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมการเสริมแรง (inter-organization communication and enforcement activities) การสื่อสารระหว่างองค์การคือ การสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์นโยบาย เพื่อให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้มีความรู้ความเข้าใจสอดคล้องกัน เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์นโยบาย การสื่อสารภายในองค์การและระหว่างองค์การจะดีต่อเมื่อผู้กำหนดนโยบายจะต้องสามารถเรียบเรียงแนวปฏิบัติที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในทางตรงข้าม หากข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติไม่ชัดเจนอาจทำให้เกิดการแปลงการสื่อสารเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจจะเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติได้ง่าย ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จ ควรมีกลไกและกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ

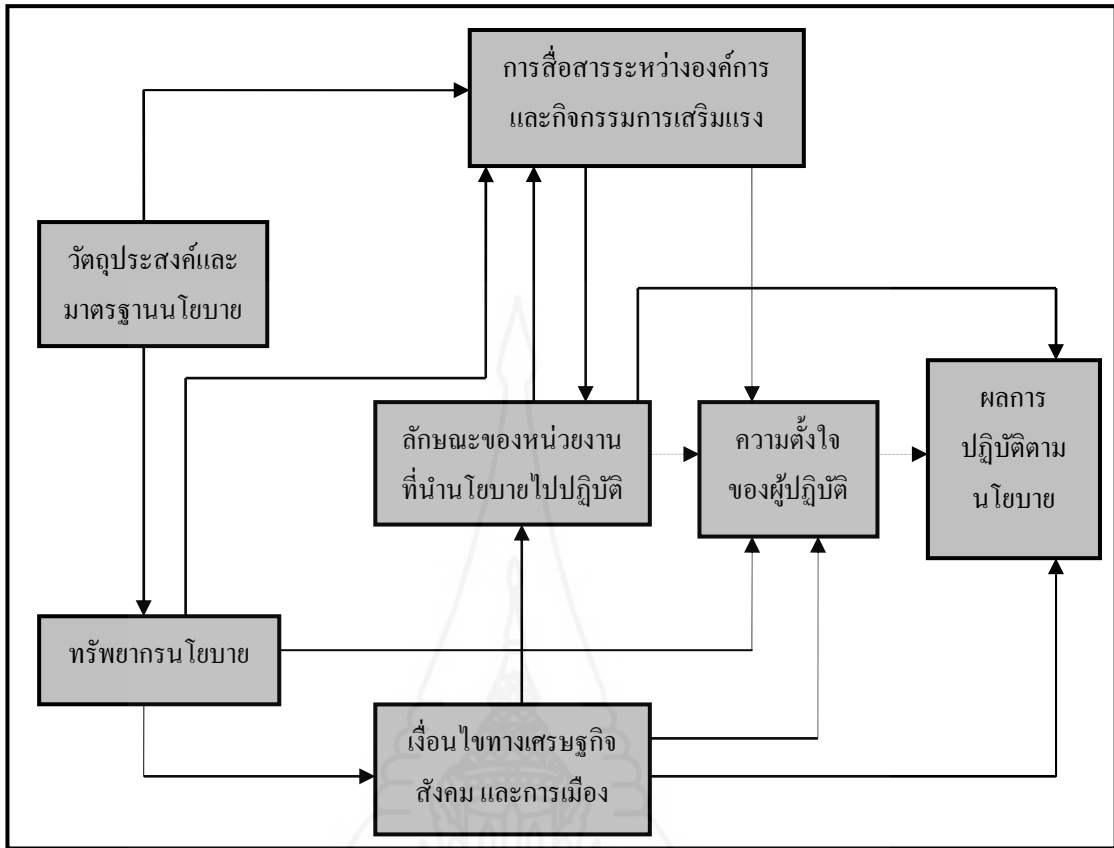
4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (the characteristics of lamenting agencies) ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่มีองค์ประกอบย่อย ๆ หลายประการที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย ได้แก่ สมรรถนะและขนาดของทีมงานในหน่วยงาน ระดับความเข้มข้นของการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรของหน่วยงาน การสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ความตื่นตัวขององค์การต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ระดับการสื่อสารระบบเปิดในองค์การ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับผู้กำหนดนโยบาย หรือองค์การที่ประกาศใช้นโยบาย ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้แสดงออกถึงศักยภาพและความสามารถขององค์การที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ



5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (economic, social and political conditions) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ก็มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาปัจจัยด้านนี้จะพิจารณาว่า การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ สังคมมีความเห็นต่อนโยบายสาธารณะเป็นอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัติ นั้น กลุ่มหลากหลายในสังคมรวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคัดค้านหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติหรือไม่

6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (the disposition of implementers) ปัจจัยทั้งห้าประการที่กล่าวมาแล้ว จะถูกกลั่นกรองโดยความรู้สึกลึกซึ้งของผู้ปฏิบัติ ซึ่งความรู้สึกลึกซึ้งของผู้ปฏิบัติจะออกมาในรูปของความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามนโยบาย ทั้งนี้ความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายจะขึ้นอยู่กับ (1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะนั้น (2) ทศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อนโยบายนั้น และ (3) ความเข้มข้นของระดับทศนคติที่มีต่อนโยบายนั้น ซึ่งถ้าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ มีทศนคติที่ดีต่อนโยบายนั้นและมีความเข้มข้นของระดับทศนคติที่ชื่นชอบนโยบายนั้นมาก ก็จะส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจสูงต่อการที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติด้วย ปัจจัยหรือตัวแปรที่กล่าวมาทั้ง 6 ปัจจัย สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 2.1



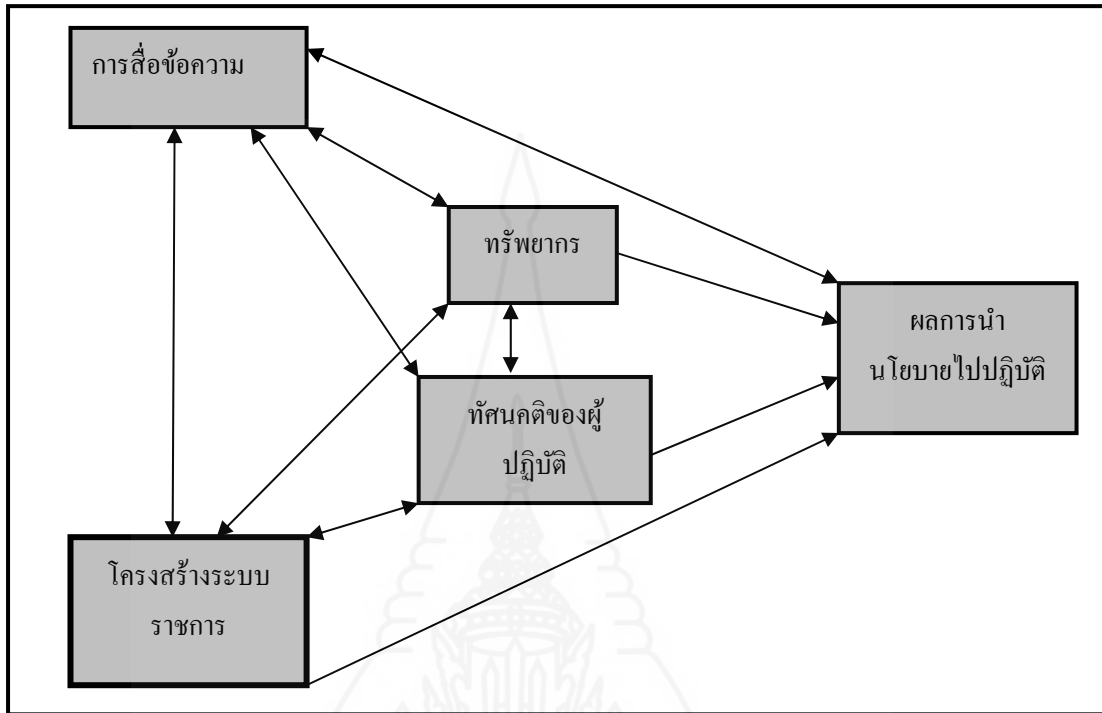


ภาพที่ 2.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น  
ที่มา : เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2553 : 8 - 29) ในประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### 3.3.2 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions between Factors Model) เป็นตัวแบบในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบนี้แนะนำเสนอโดย จอร์จ ซี เอ็ดเวิร์ด (George C. Edwards, 1980 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ 2554 : 452-457) ซึ่งตามความคิดเห็นของ เอ็ดเวิร์ด แล้วมองว่า การศึกษาแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ เริ่มต้นจากความเป็นนามธรรมด้วยคำถาม อะไรคือเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และอะไรคืออุปสรรคเบื้องต้นต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในการตอบคำถามดังกล่าว เอ็ดเวิร์ดได้เสนอให้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อสารข้อความ (communication) ทรัพยากร (resources) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (disposition or attitudes) และโครงสร้างของระบบราชการ (bureaucratic structures) โดยเห็นว่าปัจจัยทั้ง 4 ประการ มีบทบาทในการพึ่งพาต่อกันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จใน

การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยแต่ละปัจจัยอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2554 : 452 – 457) นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม

### 3.3.3 ตัวแบบกระจายอำนาจ

ตัวแบบกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดยจี. ซาเบอร์ ซีมา และเดนนิส. เอ. รอนดีนีเลีย (G. Shabbir Cheema and Dennis A. Rondinelli, 1983 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ 2554 : 458-463) เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแผนงานการกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย (implementing decentralization program in Asia) โดยมุ่งเน้นการศึกษาสมรรถนะขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท (local capacity for rural development) โดยมีสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงานและผลกระทบจากการนำแผนงานไปปฏิบัติในระดับท้องถิ่น เป็นผลจากอิทธิพลของกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม ได้แก่ เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม (environmental conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (inter-organizational relationships) ทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไป

ปฏิบัติ (organizational resources for program implementation) และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (characteristics and capabilities of implementing agencies) โดยเห็นว่า

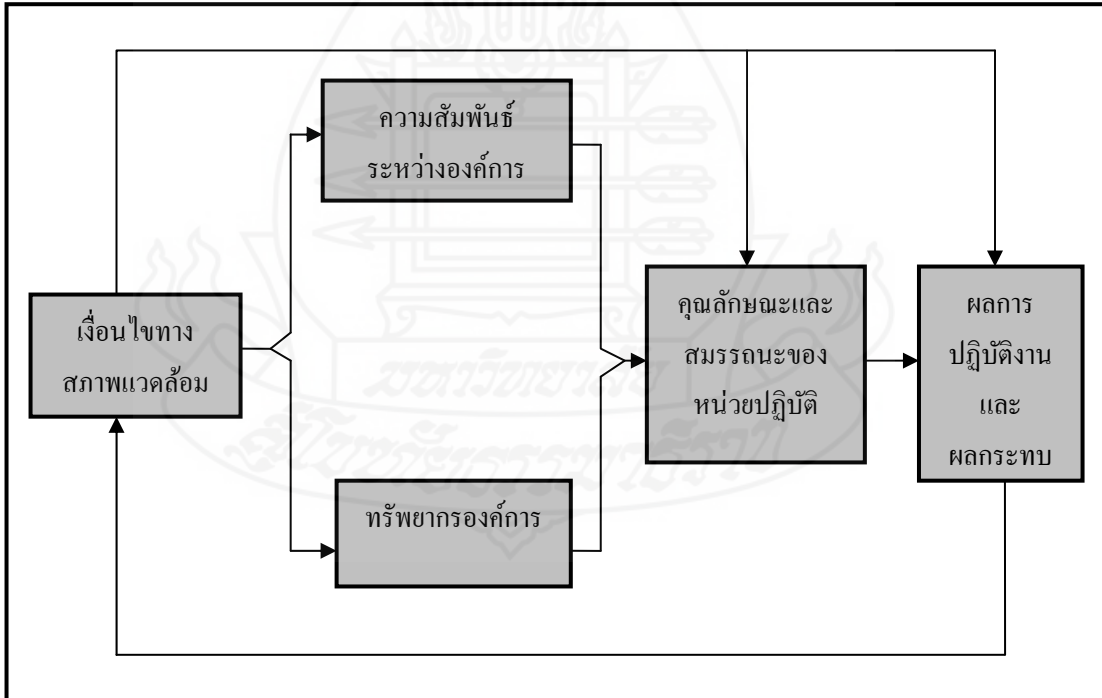
1) ปัจจัยเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายนอก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และปัจจัยภายในคือ ทรัพยากรองค์กร จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ และปัจจัยผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานที่เกิดขึ้น

2) ปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานที่เกิดขึ้น

3) ปัจจัยเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อปัจจัยผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานที่เกิดขึ้น ผ่านปัจจัยแทรกคือ ปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ

4) ปัจจัยผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานที่เกิดขึ้น จะมีผลย้อนกลับไปยังปัจจัยเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม

ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ แสดงได้ดังภาพที่ 2.3

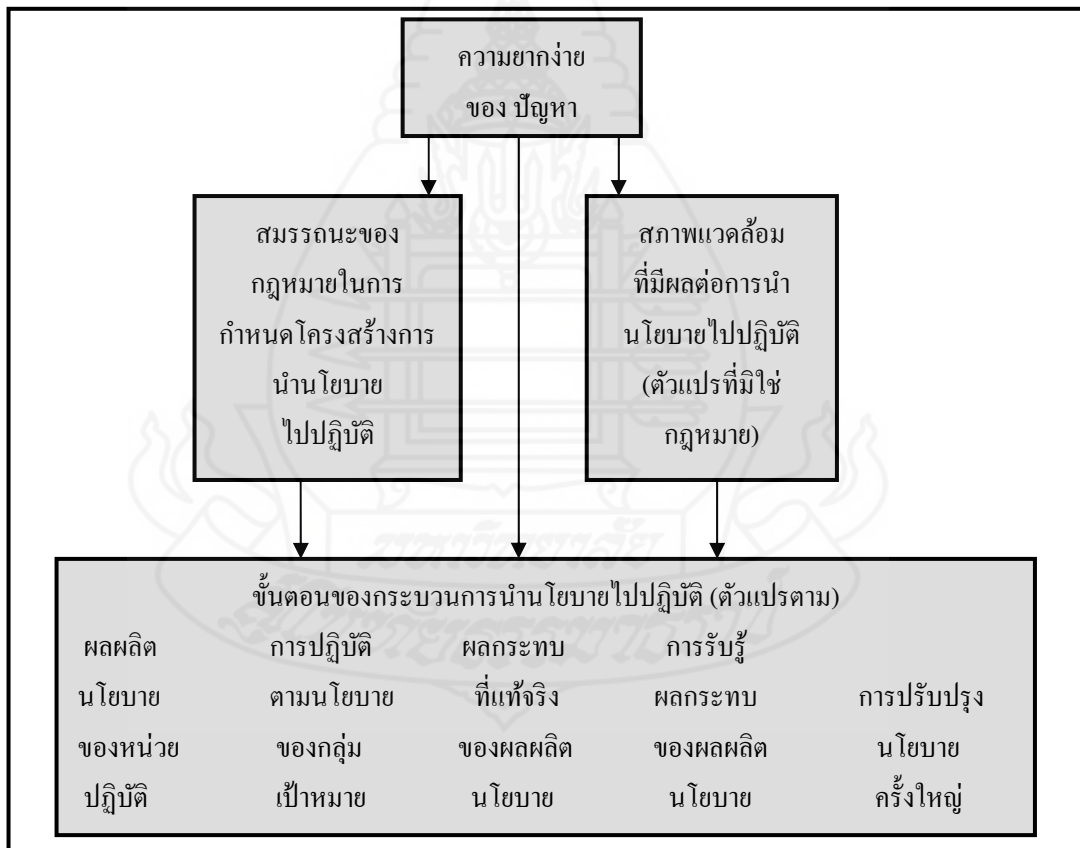


ภาพที่ 2.3 ตัวแบบกระจายอำนาจ

ที่มา : สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2554 : 458 – 463) นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร เสมารธรรม

### 3.3.4 ตัวแบบทั่วไป

ในการศึกษากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ แมสมาเนียน และซาบาเทียร์ (Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier 1989 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงชัญวงศ์ 2554 : 470-474) ได้กำหนดกรอบความคิดในการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเขาทั้งสองได้จำแนกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของนโยบาย (tractability of the problems) ตัวแปรเกี่ยวกับความสามารถของนโยบายในการกำหนดโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติ (ability of statute to structure implementation) และตัวแปรเกี่ยวกับตัวแปรที่ไม่ใช่เงื่อนไขที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (nonstatutory variables affecting implementation) โดยทั้งสามกลุ่มตัวแปรมีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ แสดงได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทั่วไป

ที่มา : สมบัติ ชำรงชัญวงศ์ (2554 : 470 – 474) นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม

นอกจากนี้นักวิชาการไทยได้ประมวลแนวคิดนักวิชาการแล้วนำเสนอตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

วเรศ จันทรร อ่างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต (2553: 2 - 25) ได้ประมวลแนวคิดนักวิชาการแล้วนำเสนอตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติใน 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ตัวแบบมหภาคและตัวแบบจุลภาค

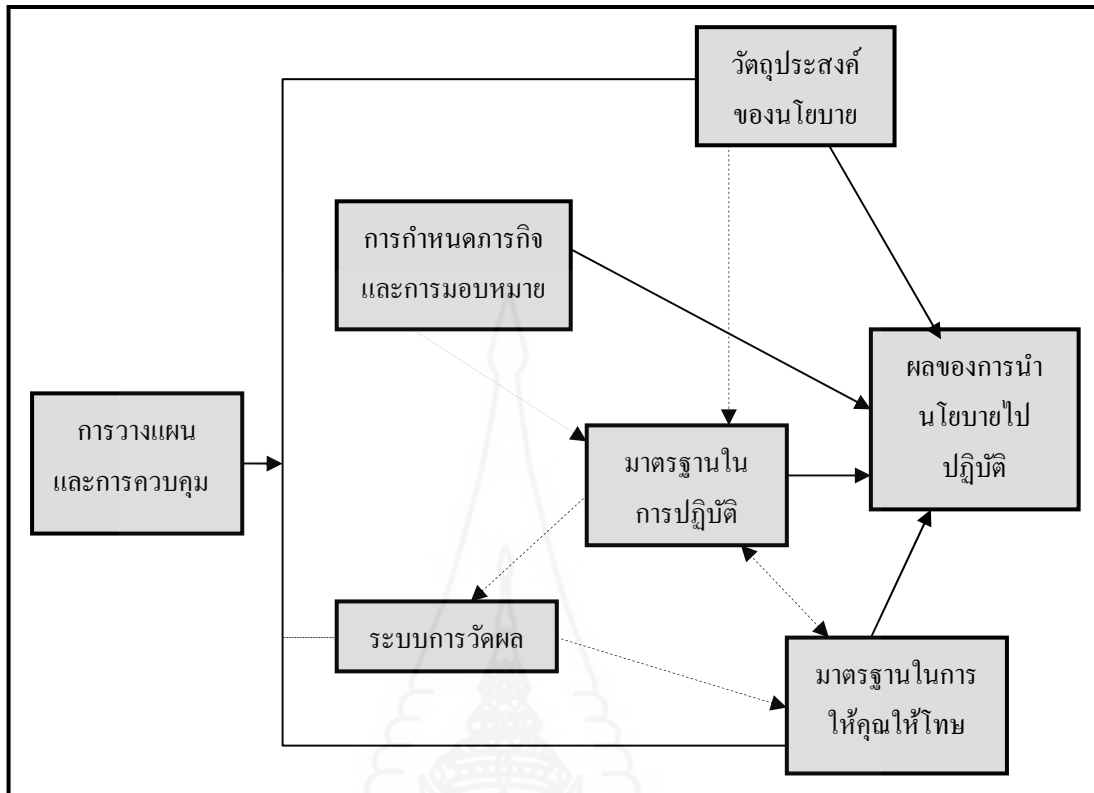
(1) ตัวแบบมหภาค (Macro Model) เป็นการให้ความสำคัญต่อการแปลงนโยบายออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่ชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นสายโซ่ พร้อมทั้งผู้บริหารระดับสูงต้องให้การยอมรับในนโยบายนั้น トラバドที่ยังสร้างการยอมรับในข้าราชการระดับกระทรวงและกรมไม่ได้ ก็ยากที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จได้

(2) ตัวแบบจุลภาค (Micro Model) เป็นการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญ การปฏิบัติการต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติทุกคนทุกฝ่าย เป็นการประสานเครือข่ายและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการอยู่ตลอดเวลา ความสำเร็จระดับจุลภาคอยู่ที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ

2) ตัวแบบเครื่องมือทางการบริหาร มี 6 ตัวแบบ ดังนี้

(1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) เป็นการศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติโดยเน้นการสร้างประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ตัวแบบนี้ยึดถือฐานคติที่ว่าโครงการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กร มีระบบวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนระบบการให้คูนให้โทษซึ่งเงื่อนไขข้างต้นนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้เพราะการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่า อะไรเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ เมื่อเข้าใจว่าเป็นอะไร ตรงตามความต้องการแล้วก็จะเป็นการง่ายที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดภารกิจที่เด่นชัด มีการมอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์กัน ดังภาพที่ 2.5

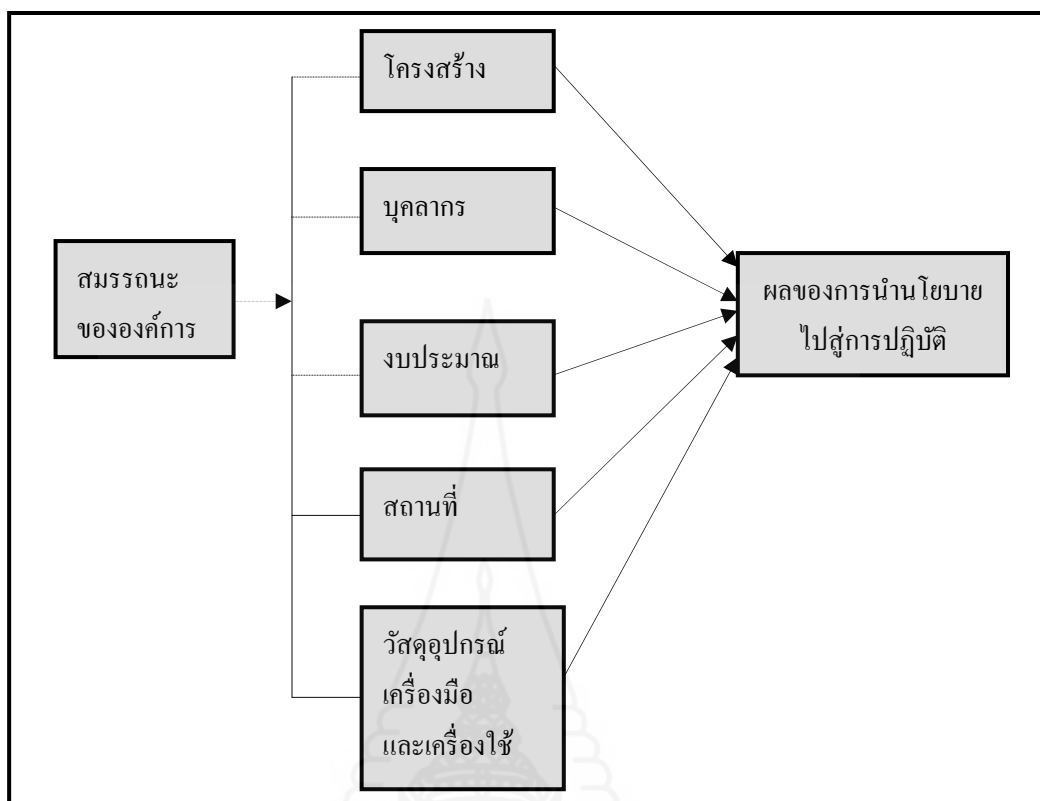




ภาพที่ 2.5 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 2 - 26) ประมวลสารระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

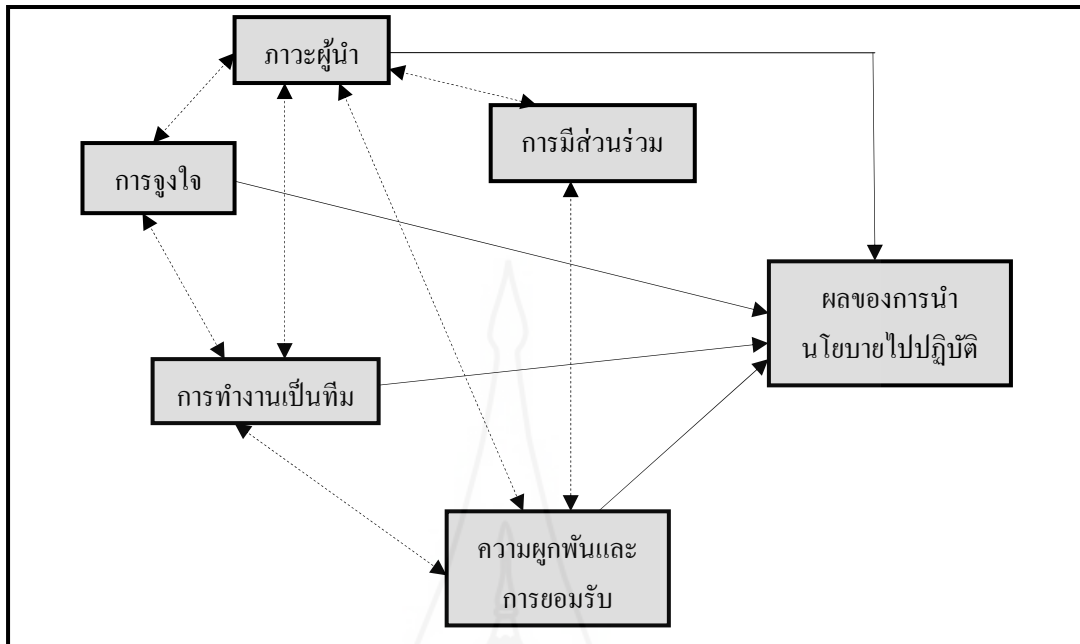
(2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กรเพราะเชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ในลักษณะนี้ โครงการจะประสบผลสำเร็จได้จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหาร และเทคนิคการจัดการอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการวางแผนเตรียมการหรือมีความพร้อมเป็นอย่างดี ทั้งทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบด้านการจัดการ

ที่มา : เสน่ห์ จัยโต (2553 : 2 - 27) ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(3) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการศึกษาในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ ความสนใจในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้จึงเน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจะเป็นเรื่องของการจูงใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการใช้การควบคุม กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบนี้ จึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบาย โดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรง ดังภาพที่ 2.7

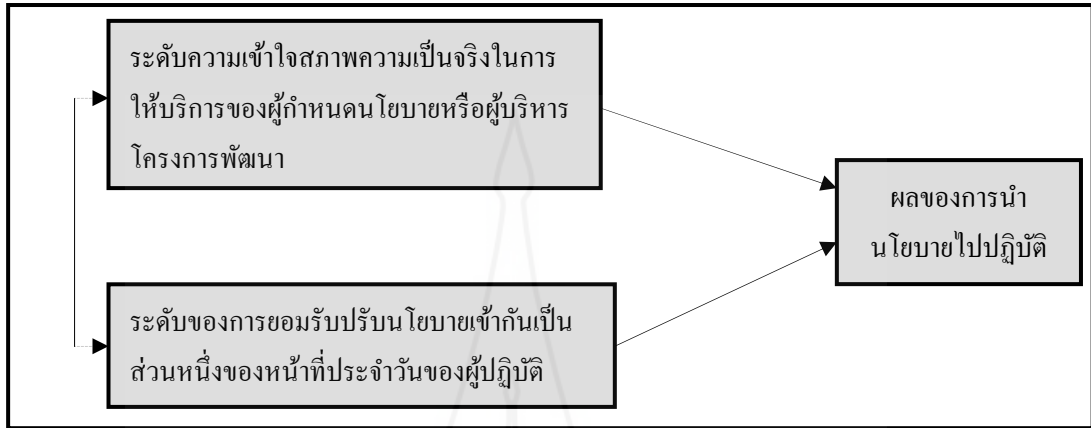


ภาพที่ 2.7 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 2 - 28) ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(4) ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบกระบวนการของระบบราชการเป็นการศึกษาโดยเชื่อว่า อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (formal position) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าองค์การหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ในทางตรงกันข้าม อำนาจที่แท้จริงอยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์การ ในทัศนะนี้หมายความว่าสมาชิกขององค์การทุกคน มีอำนาจในแง่การใช้วิจารณญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด สามารถใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจควบคุมได้ การยึดยึดโครงการใหม่ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้ มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานจะยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง ดังนั้น การหวังที่จะนำเทคนิคทางการบริหารหรือวิธีการพัฒนาใหม่ๆ มาให้ก็ดี การออกกฎระเบียบแบบแผนเพื่อหวังจะให้ข้าราชการที่รับผิดชอบในงานด้านบริการประชาชน ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ดี มักจะไร้ผล โดยนัยนี้ ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ

ในทางตรงกันข้าม ความล้มเหลวมักจะเกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหาร โครงการพัฒนาที่ไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการให้บริการเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่า ดังภาพที่ 2.8



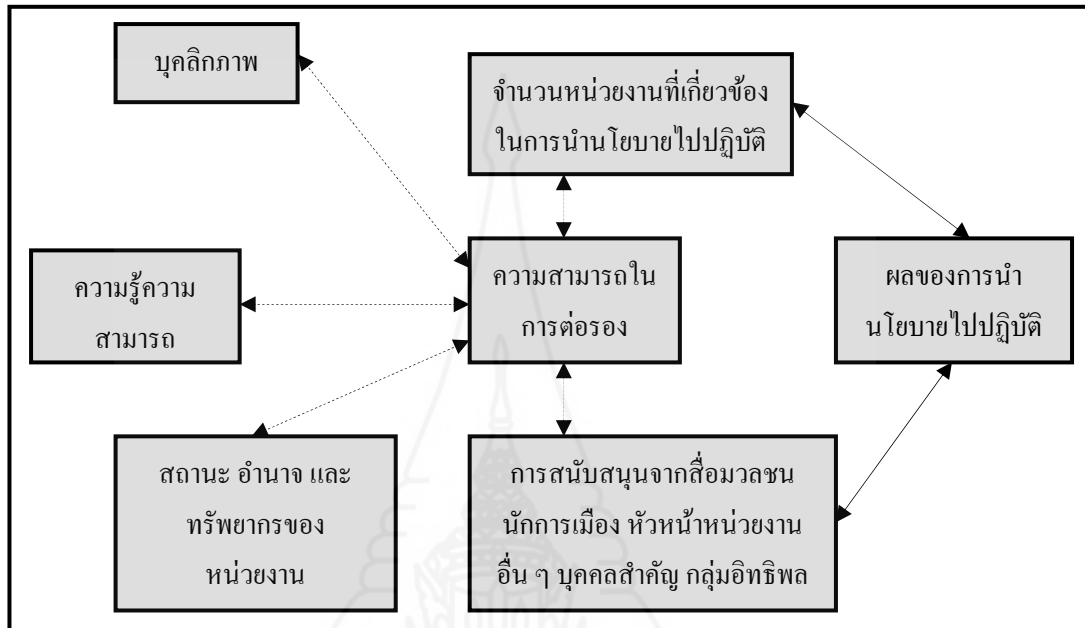
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 2 - 29) ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) เป็นการศึกษากำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยตัวแบบทางการเมือง ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวแบบนี้เห็นว่า การสร้างสมานฉันท์ วิธีการของการมีส่วนร่วม เป็นสิ่งยากที่จะเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในองค์กรและในระบบสังคมทั่วไป การหวังจะให้ทุกฝ่ายเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ เพราะนโยบายก็คือการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งมีคุณค่าให้แก่สังคม ซึ่งย่อมต้องมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ จึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่ทุกฝ่ายจะต้องพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเองก่อนเป็นเบื้องต้น

ดังนั้น ตามแนวทางนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้าการบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาความสนับสนุน การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไข และหาหัวข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ของการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจา สถานะ อำนาจหรือทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน ในฐานะที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร จำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้า

ไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน หัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ กลุ่มอิทธิพลและผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่างๆ รวมตลอดถึงสภาพความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการต่อรองของผู้เล่นแต่ละคนเป็นสำคัญ ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบทางการเมือง

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 2 - 30) ประมวลสารระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(6) ตัวแบบทั่วไป (General Model) เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวแบบทั่วไป ซึ่งเป็นผลงานของ แวน มิเตอร์ (Van Meter) และแวน ฮอร์น (Van Horn) ที่พัฒนามาจากตัวแบบการวิเคราะห์ระบบการเมืองของ อีสตัน (Easton) ผสมกับการนำผลการศึกษาทางทฤษฎีองค์การที่ส่งผลหรือเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์เข้าด้วยกัน ตัวแบบนี้แม้จะไม่ใช่เป็นความพยายามโดยตรงที่จะประสานตัวแบบต่างๆตามห้าแนวทางข้างต้นก็ตามแต่กรอบของตัวแบบก็ได้รวมตัวแปรบางส่วนของตัวแบบอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกันมากพอที่จะช่วยให้การศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะที่กว้างกว่าตัวแบบอื่น

ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อข้อความ ปัญหาทางด้านสมรรถนะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

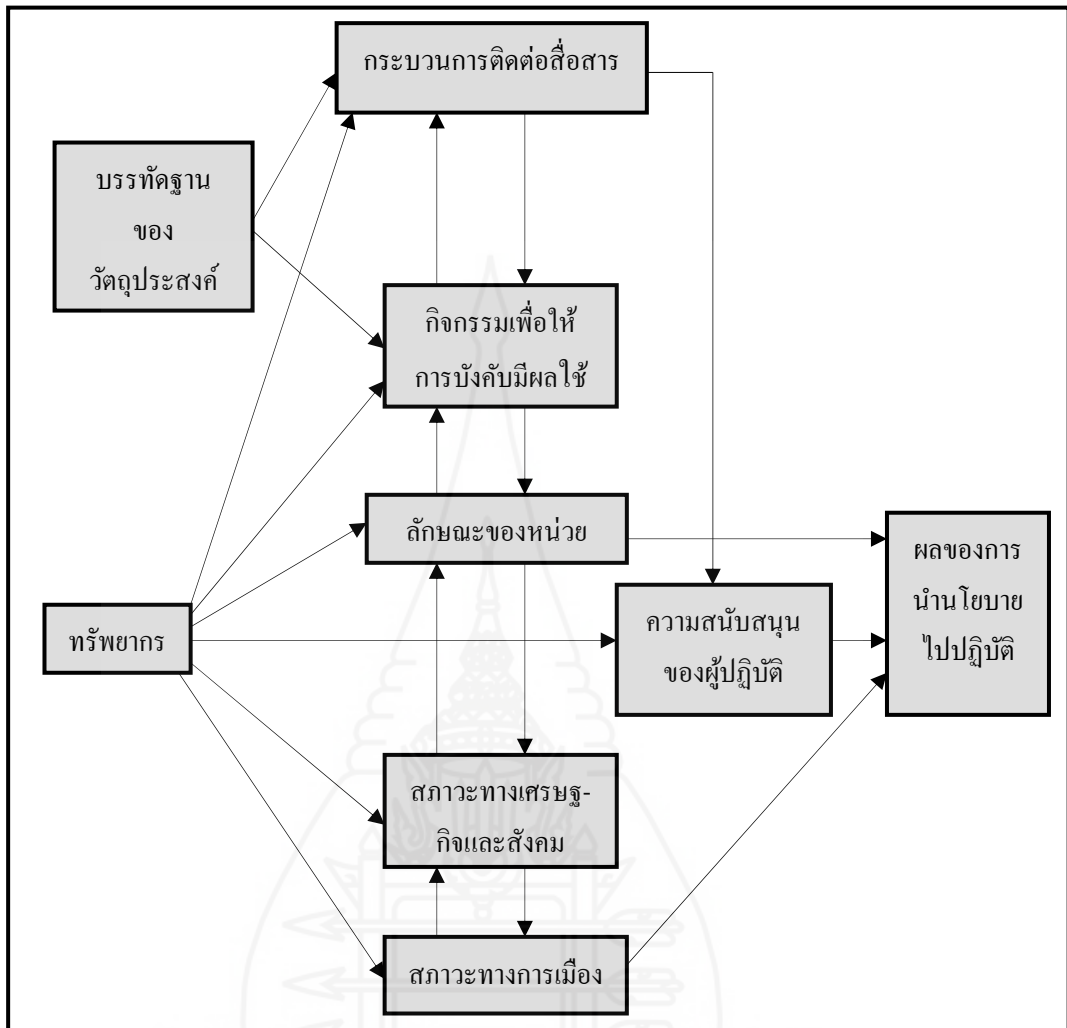
1. ในการสื่อข้อความ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติว่า ตนเองควรทำอะไรบ้าง ความเข้าใจดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย กิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติในแง่ความรู้ความสามารถของตัวบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ตลอดจนความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง

2. ในด้านปัญหาทางสมรรถนะ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติว่า จะทำงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้เพียงใด ความสามารถดังกล่าวขึ้นอยู่กับความพอเพียงของทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมมุ่งใจ ที่จะทำให้การปฏิบัติดีขึ้น คุณภาพของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความสำคัญของหน่วยงานนั้นๆ ตลอดจนสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองโดยทั่วไป

3. ในด้านของตัวผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง ความร่วมมือดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความภักดีของบุคคลที่มีอยู่ต่อองค์กร ผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจากวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิมด้วย ตัวแบบทั่วไปได้แสดงไว้ตามภาพที่ 2.10







ภาพที่ 2.10 ตัวแบบทั่วไป

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2553 : 2 - 31) ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการนโยบายสาธารณะ เพราะเมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติแล้วอาจจะเกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อองค์การได้ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในกระบวนการนโยบายสาธารณะ การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็นต่อกรมราชทัณฑ์ เพราะกรมราชทัณฑ์มุ่งหวังที่จะนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จต่อการบริหารงานของกรมฯ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ ตัวบุคคลผู้นำนโยบายไปปฏิบัติหรือข้าราชการ ซึ่งจะต้องพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของ

นโยบายต่างๆ ที่กำหนดขึ้น และจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายเหล่านั้น โดยการดำเนินงานที่จะต้องยึดแนวทางที่สำคัญคือการสร้างรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

##### 4.1 ความเป็นมาของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

ปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรากฏการณ์ของโลกดังกล่าว ทำให้หลายๆ ประเทศปรับตัวไม่ทันโลก ทำให้เกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีภาระงานใหม่ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นและงานยุ่งยากมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตยและเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ราชการต้องมีขนาดที่เล็กลงแต่ต้องทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ จากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การเฉื่อยชาและละเลยหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีลักษณะเผด็จการและการทุจริตไม่โปร่งใสไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

ผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกาภิวัตน์ ทำให้รัฐบาลต้องเร่งรัดให้มีการปฏิรูประบบราชการ ทั้งด้านการทบทวนภารกิจใหม่ การจัดโครงสร้างส่วนราชการใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบงบประมาณ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะหรือค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐใหม่ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยวางเป้าหมายหลักให้การดำเนินการในภาครัฐเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและตอบสนองความต้องการของประชาชน เกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารราชการได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้มีการออกบทบัญญัติเพิ่มเติมเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้นและมีผลบังคับใช้อย่างถาวร ดังนี้

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เพื่อรองรับการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ถือได้ว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกที่ได้นำคำว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาบัญญัติเป็นกรอบแนวทางการบริหารราชการ ดังปรากฏในมาตรา 3/1 ซึ่งถือเป็นต้นแบบของวิธีการทำงานในภาครัฐดังต่อไปนี้

“มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

จากหลักการดังกล่าวเพื่อให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2550 ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

โดยที่ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรมหรือการณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

กระบวนทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจ

และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน” เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ (อาวุช วรรณวงศ์ 2552 : 38-39)

#### 4.2 ความหมายของกระบวนการพัฒนาระบบราชการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 3-4) ได้ให้ความหมายของคำว่ากระบวนการพัฒนาระบบราชการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ไว้ดังต่อไปนี้

4.2.1 กระบวนการ หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชน ที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

4.2.2 วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิตของหมู่คณะ วัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ ค่านิยม มีผู้ให้ความหมายค่านิยมในองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์การยึดถือด้วยกัน แบ่งได้เป็น 5 ส่วน คือ

- 1) ค่านิยม
- 2) บรรทัดฐาน
- 3) บุคคล
- 4) วัตถุ เครื่องใช้ เครื่องมือการทำงาน
- 5) สภาพแวดล้อมทางการทำงาน

4.2.3 ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่าเป็นมาตรฐานความคิดของสังคม และเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนิยมถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และเมื่อปฏิบัติซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อไปเป็นวัฒนธรรมได้

4.2.4 กระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ หมายถึง กระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

### 4.3 หลักการ แนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 4-9) ได้กล่าวถึง หลักการ แนวคิดของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ไว้ดังต่อไปนี้

**4.3.1 ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

**4.3.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

**4.3.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

**4.3.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)** หมายถึง การเรียนรู้ และปรับตัวทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาศาสตร์ใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

**4.3.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

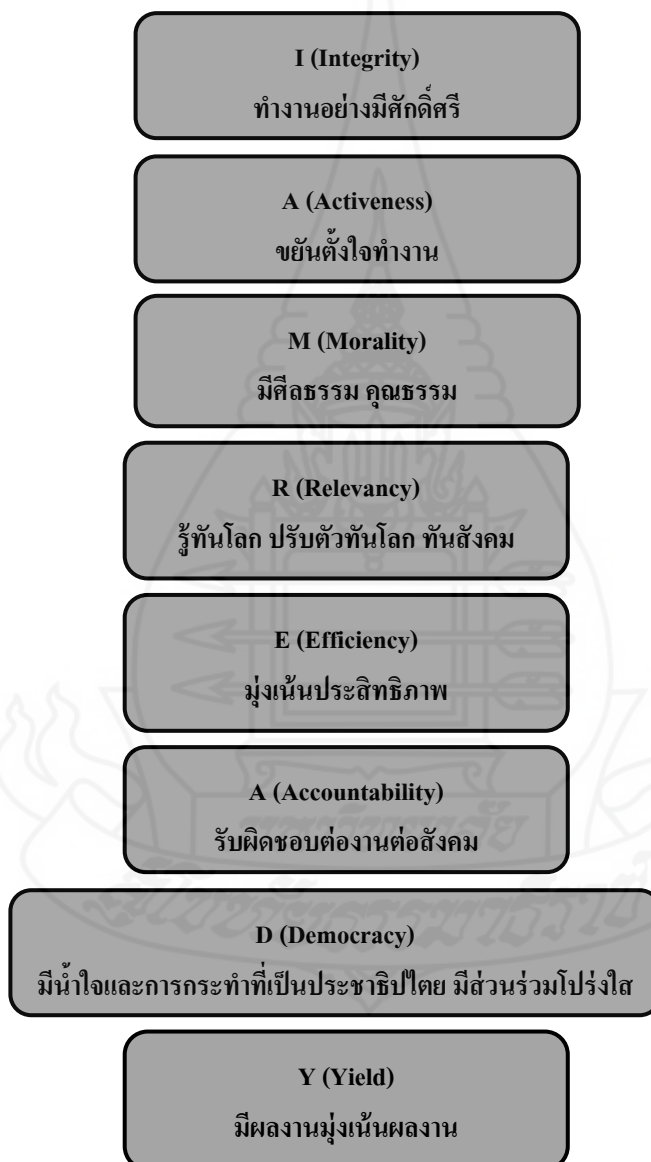
**4.3.6 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability)** หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการทำงานให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่ว่ารับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

**4.3.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)** หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพเสมอภาคและหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้อี้อาทรต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บน

พื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

4.3.8 มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้าย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

“I AM READY” “ฉันพร้อมทำงานเพื่อประชาชน เราพร้อมทำงานเพื่อประชาชน”



ภาพที่ 2.11 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการที่มา : (กพร. : คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)



การที่ข้าราชการจะปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้นั้น ข้าราชการควรปฏิบัติตามหลักการ ต่อไปนี้

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)

- ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามที่ส่วนราชการได้จัดทำค่านิยมสร้างสรรค์ มาตรฐานคุณธรรม และจริยธรรม
- ทำงานด้วยความเสียสละอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ และมีความชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม
- มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่

2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)

- ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน
- มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์
- ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิมๆ โดยไม่คิดแก้ไข
- มีการวางแผนการทำงานเน้นการทำงาน โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง
- สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนด

3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)

- ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค
- กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- มีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ
- ซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- มีความขยันหมั่นเพียร
- คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชนรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ประชาชน
- มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การมอบหมายงาน ฯลฯ

4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy)

- มีความรู้ความสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตามโอกาส
- ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- รับรู้ว่ามีหน่วยงานมีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีขีดสมรรถนะอย่างไร และปรับตัวพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน
- สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
- มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น

5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)

- มีแผนการทำงาน มีความรอบคอบ
- ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
- ประหยัดทรัพยากร
- คำนึงถึงความคุ้มค่า อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย
- ทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)

- ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานและต่อสังคม
- สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อได้รับข้อร้องเรียน
- พร้อมรับการตรวจสอบ

7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)

- รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม
- สร้างเครือข่ายในการทำงาน
- ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ

8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

- ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
- มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน
- มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ นอกจากจะช่วยขับเคลื่อนให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้แล้ว แรงจูงใจในการทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการแสดงความสนใจในนโยบายนั้น และ

ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะน่านโยบายไปปฏิบัติแล้วบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการน่านโยบายไปปฏิบัติ

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### 5.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แมคเคลีแลนด์ (McClelland : 1985 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย 2548 : 7) ได้ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

สปริงทอลล์ (Sprinthall : 1991 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย 2548 : 7) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่อง หรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

เวทเทน (Waiten : 1997 อ้างถึงใน ฌฐกร สิทธิชัย 2548 : 7) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (Needs) ความอยาก (Wants) ความสนใจ (Interests) และความปรารถนา (Desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอน หรือการกล่าวสั้นๆ ว่า การจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544: 254) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2544 : 153) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

จากความหมายของแรงจูงใจดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ พลังกดดัน หรือความปรารถนา ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้

### 5.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

นรา สมประสงค์ (2544 : 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

- 1) ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน

- 2) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 3) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร
- 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลแต่ละกลุ่ม  
ในองค์กร
- 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
- 6) ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึก  
มั่นคงปลอดภัย
- 7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิด  
สร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 8) ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้ และทัศนคติในเรื่องนั้นๆ อย่างไร แล้วพยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ

### 5.3 ประเภทแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

**5.3.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึบในตัวของเขาเอง มิใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

- 1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ
- 2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอนและพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ
- 3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

**5.3.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive)** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

- 1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- 2) ความรู้สึกเกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้
- 3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ จะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น
- 4) เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเกิดขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

#### 5.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### 5.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Maslow Hierarchy of Needs Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow : 1970 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุรุษา 2551) เป็นนักวิชาการทางด้านจิตวิทยาชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียง งานที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของเขาคือ “การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการทางด้านลำดับขั้นความจำเป็น หรือความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า “ลำดับขั้นความจำเป็นหรือลำดับขั้นความต้องการ” หรือ “Hierarchy of Needs” ซึ่งมาสโลว์มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนจำเป็นต้องเผชิญกับความต้องการสิ่งต่าง ๆ ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด และพฤติกรรมของมนุษย์ทุกรูปแบบเกิดจากความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคน แต่มนุษย์แต่ละคนมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ ความต้องการของ มนุษย์ยังไม่มีความแน่นอน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาอีกด้วย มาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งมนุษย์จะขาดไม่ได้ คือ ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อนหลับนอน ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความต้องการสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยป้องกันให้คนพ้นจากภัยอันตรายหรือสิ่งเลวร้ายต่างๆ รอบข้าง เช่น ความ

ปลอดภัยในชีวิต ในร่างกาย ในทรัพย์สิน มีบ้านที่แข็งแรงมั่นคงสามารถป้องกันอันตรายต่างๆ ได้ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการเข้าสู่สังคม ต้องการความรัก ความห่วงใย ความผูกพันจากใจผู้อื่นในสังคม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องยอมรับนับถือ (Esteem Needs) แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- 1) ต้องการให้ผู้อื่นให้การยกย่องยอมรับนับถือ
- 2) ต้องการมีความเชื่อมั่นในตัวเองมีความภูมิใจนับถือตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จตามที่นึกคิด หรือ ความต้องการประจักษ์ในตัวเอง (Self-Actualization Needs) ความต้องการในขั้นนี้หมายถึง ความต้องการแสดงศักยภาพภายในออกมาให้ปรากฏหรือต้องการที่จะรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่ามีความต้องการอะไร และพยายามมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังให้สำเร็จ

มาสโลว์ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้นและจะไม่มีการข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้นไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็นบันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นในลำดับขั้นต่อไป ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

ที่มา : ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2551 : 155) แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์  
เชียงใหม่ ธนุชนพรัตน์



ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานในองค์กรได้ในแง่ที่ช่วยแนะแนวทางให้ฝ่ายบริหารว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อคนงาน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่างๆ ของคนงานเหล่านั้น ดังภาพที่ 2.13

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์		การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากร โดยองค์กร
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเจริญเติบโต (Growth)</li> <li>ความก้าวหน้า (Advancement)</li> <li>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ความท้าทาย (Challenge)</li> <li>▶ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</li> <li>▶ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)</li> </ul>
การยกย่อง (Esteem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การยกย่อง (Self-esteem)</li> <li>ความภาคภูมิใจ (Prestige)</li> <li>สถานภาพ (Status)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ การยกย่อง (Recognition)</li> <li>▶ ตำแหน่ง (Title)</li> <li>▶ สถานะ (Status)</li> </ul>
สังคม (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความรัก (Love)</li> <li>ความรู้สึกที่ดี (Affection)</li> <li>การยอมรับ (Sense of)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ทีมงาน (Teamwork)</li> <li>▶ การทำกิจกรรมร่วมกัน</li> <li>▶ QCC 5ส TQM</li> </ul>
ความปลอดภัย (Safety)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความปลอดภัย (Safety)</li> <li>ความมั่นคง (Security)</li> <li>ความถาวร (Stability)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ความมั่นคง (Job security)</li> <li>▶ ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the Job)</li> </ul>
ร่างกาย (Physiological)	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาหาร (Food) น้ำ (Water)</li> <li>ที่อยู่อาศัย (Shelter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ การจัดสวัสดิการ วัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้</li> <li>▶ ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)</li> </ul>

ภาพที่ 2.13 เปรียบเทียบหลักการของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับการนำมาปรับใช้ในองค์กร

ที่มา : ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2551 : 156) แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์  
เชียงใหม่ ธนุชนพรัตน์ตั้ง

#### 5.4.2 ทฤษฎีอีอาร์จีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

นักจิตวิทยาเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีอีอาร์จี (ERG theory อ้างถึงใน ฌรรูกร สิทธิชัย 2548 : 13) พัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แบ่งเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ ระดับแรกเป็นความต้องการการมีชีวิต (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายและวัตถุ เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น จากนั้นจะเป็นความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น และท้ายสุดคือ ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง

โดยทั่วไปจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีอีอาร์จีมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ กล่าวคือ ความต้องการมีชีวิตเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นคล้ายคลึงกับความต้องการทางสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้าเหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ อีกทั้งทฤษฎีอีอาร์จีเสนอหลักการความพึงพอใจและความก้าวหน้า (Satisfaction Progression Principle) ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกับมาสโลว์ คือ การที่มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งแล้ว จะผลักดันให้เกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไป

#### 5.4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Learned Needs Theory)

แมคเคลแลนด์ (McClelland : 1977 อ้างถึงใน ทองปาน แวงโสธรณ์ 2541 : 18) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมีแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งเขาเชื่อว่าความต้องการทั้งหลายสามารถได้มาจากวัฒนธรรม ความต้องการของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมของตนออกมาเพื่อที่ตนจะได้มีความพึงพอใจในสิ่งนั้น และได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ความต้องการที่อยากให้ตัวเองประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ในงานต่าง ๆ บุคคลแต่ละคนมีปัญหาที่ต้องแก้ไขและอยากให้ตัวเองไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตนเองตั้งไว้ ดังนั้น บุคคลก็จะกลับเปลี่ยนแปลง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีที่สุด ต้องการมีความภาคภูมิใจในตัวเอง แข่งขันกับตัวเอง พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งทำงานที่ยากหรือท้าทายความสามารถ

2) ความต้องการที่จะผูกพันหรืออยู่ร่วมกัน (Needs for Affiliation) ในการปฏิสังสรรค์ทางสังคม บุคคลจำเป็นต้องพบปะกัน สร้างความสัมพันธ์กันทางสังคมขึ้น เพื่อที่งานที่ร่วมทำกันอยู่จะได้รับความสำเร็จ

3) ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจ (Needs for Power) บุคคลที่มีอำนาจมากสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่ของตนในการต่อรองให้ข้อพิพาทของตนได้รับชัยชนะได้ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นความต้องการที่ใช้อำนาจควบคุมหรือทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

#### 5.4.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบอร์ก หรือ ทฤษฎีปัจจัยอนามัย-การจูงใจ

##### (Herzberg's Two-Factor/Motivation Hygiene Theory)

เฟรดเดอริก เฮร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg :1966 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา 2551:157) ได้เสนอผลงานเรื่องทฤษฎีปัจจัยอนามัย - การจูงใจ หรือทฤษฎี 2 ปัจจัยขึ้นมา ซึ่งเป็นการแสดงแนวคิดเกี่ยวกับการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนที่ทำงานในองค์กร โดยเฮร์ซเบอร์กได้สรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนออกเป็น 2 ประเภท คือ

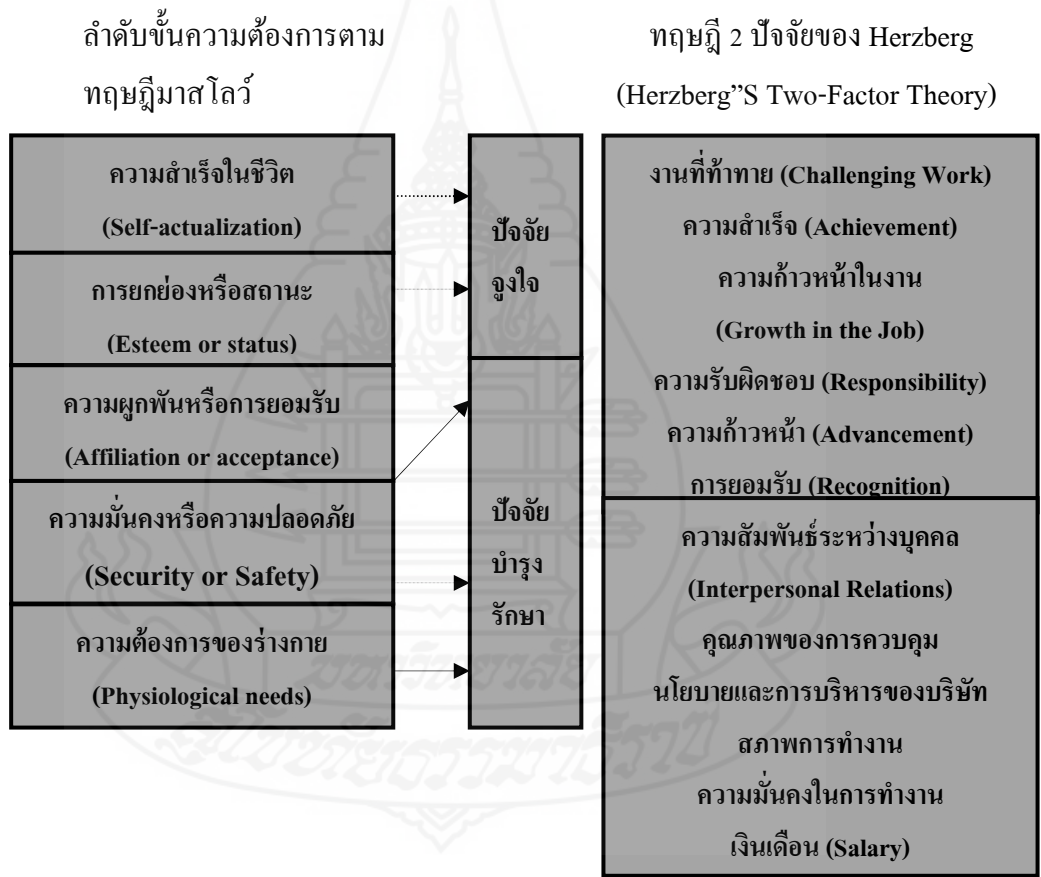
1) ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยรักษา (Maintenance Factors/Hygiene Factors) หมายถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ช่วยป้องกัน หรือช่วยรักษาไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ของคนที่ทำงานในองค์กรและทำให้คนเหล่านั้นยังยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป ดังนั้นปัจจัยเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องจัดหาให้ได้อย่างครบถ้วน ถ้าหากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปแม้แต่อย่างเดียวอาจมีผลทำให้คนที่ทำงานเกิดความไม่พอใจ ซึ่งปัจจัยสุขอนามัยประกอบด้วย

- (1) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
- (2) สภาพการทำงาน (Working Conditions)
- (3) ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- (4) เงินเดือน (Salary)

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors/Motivators) เฟดเดอริก เฮร์ซเบอร์ก ได้เสนอว่าถ้าต้องการทำให้คนเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดที่จะพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับปัจจัยเสริมเข้าไป นั่นคือปัจจัยจูงใจ (Motivators) เพื่อทำให้คนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานประกอบด้วย

- (1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement in Work)
- (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- (3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)
- (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- (5) ความก้าวหน้า (Advancement)

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจ และการป้องกันความไม่พึงพอใจในการทำงานที่ เฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก ได้เสนอนั้น ถ้านำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ อาจกล่าวได้ว่าการหาทางตอบสนองความต้องการในระดับต้นๆ คือ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางตอบสนองนั้น เปรียบได้เสมือนกับการที่ผู้บริหารต้องจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานไม่ให้เกิดขึ้นกับคนนั่นเอง ส่วนการหาทางตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการที่จะประจักษ์ในตนเองนั้น เปรียบได้เสมือนกับการพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการเสริมปัจจัยจูงใจเข้าไปให้ผู้ที่ทำงานนั่นเอง ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 เปรียบเทียบแนวคิดลำดับขั้นความต้องการ และทฤษฎี 2 ปัจจัย  
 ที่มา : ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2551 : 162) แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์  
 เชียงใหม่ ธนุชพรินต์ติ้ง

#### 5.4.5 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X & Theory Y)

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor : 1960 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา 2551 : 166 - 172) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยา ได้ค้นพบหลักเกณฑ์การจัดการเกี่ยวกับคนขึ้นมา โดยแม็กเกรเกอร์ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือที่มีชื่อว่า “The Human Side of Enterprises” ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรและมีผลให้ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคนที่ทำงานในองค์กรเปลี่ยนไปจากอดีต

แม็กเกรเกอร์ ได้นำเสนอปรัชญาการจัดการคนตามแบบของ ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X & Theory Y) โดยเน้นว่าผู้บริหารอาจมองคนได้ 2 แนวโน้ม คือ มองแบบทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) และแบบทฤษฎีวาย (Theory Y) ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจคนจึงอาจทำได้ 2 วิธี ตามทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคน นั่นคือ ถ้าผู้บริหารมองคนแบบทฤษฎีเอ็กซ์จะใช้วิธีจูงใจคนแบบดั้งเดิม (Traditional) แต่ถ้าผู้บริหารมองคนแบบทฤษฎีวายจะใช้วิธีการจูงใจแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอแนวคิดว่าผู้บริหารแบบเก่าส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อคน แบบทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) โดยมองคนในแง่ลบ นั่นคือมีมุมมองว่า

- 1) คนทุกคนก็เกียจ ไม่อยากทำงาน และมักหาโอกาสหลีกเลี่ยงงานเสมอเมื่อมีโอกาส
- 2) คนส่วนใหญ่ไม่มีความทะเยอทะยานและขาดความรับผิดชอบ
- 3) คนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวคนเสมอ ไม่ค่อยสนใจผลประโยชน์ส่วนรวม

4) คนมักชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ

5) คนส่วนมากจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง

ดังนั้น เพื่อให้คนเหล่านี้ทำงานให้สำเร็จตามกำหนด จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเมื่อทำผิด และให้รางวัลเมื่อทำดี การปกครองคนในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการ ใช้อำนาจความกลัวเป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแม็กเกรเกอร์มีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีทัศนคติต่อคนแบบทฤษฎีเอ็กซ์เช่นนี้เป็นการมองคนที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน เนื่องจากวิธีการบริหารแบบนี้ไม่สามารถใช้ได้กับคนยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่ทำงานในระดับสูงและระดับกลางขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานในระดับสูงและถือเป็นพลังสมอง แต่วิธีการนี้อาจใช้ได้กับคนที่ทำงานในระดับล่างขององค์กร ทั้งนี้ เพราะคนที่ทำงานในระดับล่างส่วนใหญ่ยังเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบและไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ดังนั้นแม็กเกรเกอร์จึงได้

เสนอแนวความคิดใหม่ขึ้นมาโดยเรียกว่า “ทฤษฎีวาย” (Theory Y) ซึ่งเป็นปรัชญาการจัดการที่มีทัศนคติต่อคนในแง่บวก โดยมีมุมมองว่า

1) คนทุกคนเป็นคนขยัน ชอบทำงานใฝ่ดี มีความรับผิดชอบและกำกับควบคุมตนเองได้

2) คนทุกคนมีความมุ่งมั่นและความต้องการสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานอย่างเต็มที่ ขอเพียงให้มีโอกาสได้รับการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น

3) คนทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มเป็นของตนเอง มีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ถ้าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้

ดังนั้น ตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีวาย (Theory Y) การบังคับให้คนทำงานเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้เนื่องจากตามธรรมชาติพื้นฐานของคน ทุกคนมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบได้เอง ทุกคนสามารถกำกับควบคุมตนเองได้ ขอเพียงให้มีแรงบันดาลใจ หรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดความอยากในการทำงาน หรือมีโอกาในการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนสามารถคิด ตัดสินใจหาวิธีการในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เอง ถ้าหากมีโอกาสดังนั้น ความสามารถในการคิดตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการกระทำต่างๆ ไม่ได้มีอยู่เฉพาะผู้บริหารหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น

จากกรอบแนวคิดตามทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถให้ข้อคิดกับผู้บริหารได้ว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีต้องระลึกอยู่เสมอว่า ไม่มีใครสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองเพียงฝ่ายเดียว “ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ต้องรู้จักแบ่งปันความสำเร็จให้ผู้อื่น” ผู้นำต้องรู้จักใช้เพื่อให้มาแบ่งเบาภาระหน้าที่หรืองานของตน ต้องพยายามสร้างคนมาทดแทนคือต้องสร้างคน ฝึกคนเพื่อให้มีศักยภาพที่จะมาร่วมทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นเรื่องที่จำเป็นที่องค์กรต้องมีผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้คิด ตัดสินใจแทนผู้นำสูงสุดได้ ถ้าหากผู้นำไม่อยู่หรือต้องออกจากองค์กรไป

ดังนั้น การทำงานร่วมกับผู้อื่น ในลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อช่วยกันสร้างความสำเร็จของงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อการที่จะช่วยให้การดำเนินกิจการงานประสบความสำเร็จได้อย่างสูงสุด

จากทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น พบว่าการสร้างแรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ในตัวมนุษย์ โดยเกิดขึ้นตามลำดับขั้น เริ่มจากร่างกายได้รับการตอบสนองความต้องการเบื้องต้นจะเป็นการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ส่วนทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอริเบอร์ก หรือ ทฤษฎีปัจจัยฮอว์ทซ์-การจูงใจที่กล่าวถึงปัจจัยฮอว์ทซ์เป็น



สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำถ้าไม่มีปัจจัยนามัยอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า คนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยนามัยเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ไห้ คนไม่พึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ผู้ศึกษาจึงพิจารณาเห็นว่าทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์เกอร์ในส่วนของปัจจัยจูงใจมีความเหมาะสม ที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า เพราะมีความครอบคลุมการปฏิบัติงานตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบัน

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะนำมาสู่การกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ โดย จะทำการศึกษาวิจัยเฉพาะเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 จะเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดของกรมราชทัณฑ์ โดยมีโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ดังจะกล่าวต่อไป

## 6. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ เป็นส่วนราชการเดิมสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อภาครัฐได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการ โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 เพื่อรองรับการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ให้มีประสิทธิภาพตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 กรมราชทัณฑ์จึงได้มาสังกัดกระทรวงยุติธรรม โดยมีภารกิจ ดังนี้

“ให้กรมราชทัณฑ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและการแก้ไขพฤติกรรมนิสัยผู้ต้องขังโดยมุ่งพัฒนาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข ฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ”

### วิสัยทัศน์

“กรมราชทัณฑ์ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุม แก้ไข และพัฒนาพฤติกรรมนิสัยผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าแก่สังคม”

### พันธกิจ

1. ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
2. บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤติกรรมนิสัยของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

## เป้าประสงค์

1. การควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังมีประสิทธิภาพ
2. คืบคนดีผู้สังคม
3. ราชทัณฑ์มีอาชีพ
4. ราชทัณฑ์ธรรมาภิบาล

### 6.1 อำนาจหน้าที่

(1) ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(2) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักอาชีวศึกษา และหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

(4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

### 6.2 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างของกรมราชทัณฑ์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2545 มีดังต่อไปนี้

#### ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) กองการเจ้าหน้าที่
- (3) กองคลัง
- (4) กองนิติการ
- (5) กองบริการทางการแพทย์
- (6) กองแผนงาน
- (7) ทัณฑสถาน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (8) เรือนจำกลาง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (9) เรือนจำพิเศษ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (10) สถานกักกัน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (11) สถานกักขัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

- (12) สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์
- (13) สำนักทัณฑปฏิบัติ
- (14) สำนักทัณฑวิทยา
- (15) สำนักพัฒนาพฤตินิสัย

#### ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- (1) เรือนจำจังหวัด ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (2) เรือนจำอำเภอ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

#### เรือนจำกลาง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด ผู้ต้องขังอุกฉกรรจ์ และผู้ต้องขังอื่น ๆ ตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย

(ข) ดำเนินการทางด้านทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมมือกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### สถานกักขัง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องกักขังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา

(ข) ดำเนินการทางด้านทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องกักขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องกักขัง

(ง) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องกักขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(จ) ปฏิบัติงานร่วมมือกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### เรือนจำจังหวัดและเรือนจำอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่ และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ทัณฑสถาน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังที่แยกประเภทแล้วตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังต่อไปนี้

ไพศาล ตั้งสมบุรณ์ (2548) ศึกษาเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

1) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ความคาดหวังต่อการใช้หลัก

ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ความแตกต่างของการปฏิบัติจริงกับความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. การปฏิบัติจริงและความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ไม่มีความแตกต่าง แต่ค่าเฉลี่ยของความคาดหวังสูงกว่าการปฏิบัติงาน

สถาบันพระปกเกล้า (2549) ศึกษาเรื่อง “ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทบทวนและขยายผลการจัดทำตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 2) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงานตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการที่ดี การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการภายในองค์กรและการจัดทำตัวชี้วัดการบริหารจัดการขององค์กร 3) เพื่อเผยแพร่ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีที่สะท้อนแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานและองค์กรภาครัฐ การศึกษาเพื่อพัฒนาศูนย์ชี้วัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี ที่ดำเนินการโดยสถาบันพระปกเกล้า ได้จัดทำตัวชี้วัดเป็น 2 มิติ คือ ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการที่ดีครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารแนวใหม่ (New Public Management) ที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 จำนวน 10 หลักการ และตัวชี้วัดตามมิติเป้าหมายของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ระบุไว้ 7 ประการ นักวิจัยได้ทำการทดสอบตัวชี้วัดทั้ง 2 มิติ กับ 6 หน่วยงาน ผลการทดสอบดัชนีชี้วัดตามมิติของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนักับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในจำนวน 10 หลักนี้ คำถามส่วนใหญ่มีผู้ตอบและคำถามบางข้อมีผู้ตอบไม่ถึง 1 ใน 4 ของจำนวนกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งคำถามเหล่านั้นมักเป็นคำถามที่เป็นทางเลือก และผู้ตอบอาจจะไม่แน่ใจ หรือไม่กล้าตอบ แต่อย่างไรก็ดีคำถามที่ถามเจ้าหน้าที่แล้วพบว่า ข้อมูลที่มีผู้ไม่ตอบสูงสุดคือ การสอบถามเรื่องความคุ้มค่า ในส่วนของการจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยมีผู้ไม่ตอบร้อยละ 37.4 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ไม่ทราบว่ามีกรจัดทำหรือไม่จึงไม่กล้าตอบ รองลงมาคือ เรื่องการได้รับเรื่องร้องเรียนว่าราคาผลผลิตหรือบริการสูงมีผู้ไม่ตอบร้อยละ 34.67 นอกจากนี้ในหลักการอื่น ๆ เช่น หลักการมีส่วนร่วมที่สอบถามถึง “การ

คัดเลือกคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจด้วยวิธีเสนอชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีผู้ไม่ตอบร้อยละ 36.31 และประเด็น “ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ประกอบด้วยหน่วยงานพัฒนาเอกชน” มีผู้ตอบร้อยละ 33.33 สำหรับหลักการบริหารข้อที่มีผู้ไม่ตอบมากที่สุด คือ “การแจ้งผลภายใน 15 วัน เมื่อมีประชาชนสอบถามหรือร้องเรียน” ซึ่งมีผู้ไม่ตอบถึงร้อยละ 33.98 นอกจากนี้ในหลักการเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเด็น “การแจ้งผลหรือการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนในระบบสารสนเทศโดยไม่เปิดเผยผู้ร้องเรียน” มีผู้ไม่ตอบร้อยละ 31.80 สำหรับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในส่วนของ “การมีระบบเลิกจ้างที่เป็นธรรม” มีผู้ไม่ตอบร้อยละ 33.64 ส่วนหลักการเรื่องสำนักวิจัยขอข้อที่มีผู้ไม่ตอบสูงสุดคือ “สมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีความเข้าใจและรับทราบแผนสำรอง” มีผู้ไม่ตอบร้อยละ 27.84 อย่างไรก็ตามการไม่ตอบนั้นอาจเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามว่ามีผู้ตอบได้ในทุกข้อและเกินร้อยละ 60 ทั้งสิ้น (ทั้งตอบว่ามีและไม่มี) สำหรับคำถามประชาชนพบว่า มีเพียง 3 ข้อคำถามเท่านั้น โดยคำถามที่มีผู้ไม่ตอบสูงสุดร้อยละ 43.94 คือ หลักการมีส่วนร่วม ในส่วนของ “หน่วยงานมีการให้ข้อมูลแก่เจ้าหน้าที่รัฐ” รองลงมาร้อยละ 38.56 คือ หน่วยงานมีการนำความคิดเห็นของประชาชนไปปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเป็นคำถามที่ผู้ตอบหลายคนไม่แน่ใจจึงไม่ตอบ นอกจากนี้ยังมีในส่วนของหลักความคุ้มค่าในเรื่อง “ความสมดุลของอัตราค่าใช้จ่าย” ที่มีผู้ไม่ตอบร้อยละ 32.06 อย่างไรก็ตามผู้ที่ตอบส่วนของประชาชนส่วนใหญ่หรือกว่าครึ่ง สามารถตอบคำถามได้ทุกข้อ จึงจัดว่าตัวชี้วัดนี้สามารถใช้ได้

ในส่วนของผลการทดสอบดัชนีชี้วัดตามมิติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งมี 7 ประการ คือ 1.เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2.เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ผลการทดสอบในภาพรวม 6 หน่วยงานพบว่า มีระดับคะแนนของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย คือ อยู่ระหว่างระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมากจนถึงระดับมาก 0.58 ถึง 0.69 โดยมีประเด็นที่มีระดับคะแนนสูงสุด คือ การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในการบริหารกิจการภาครัฐที่ 0.69 รองลงมาคือ การปรับปรุงภารกิจและประโยชน์สุขซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดที่คะแนน 0.67 เท่ากัน หลักการที่มีระดับคะแนนปานกลางคือ ประชาชนได้รับความสะดวก 0.58 และการประเมินผล 0.59 โดยภาพรวมแล้วหน่วยงานจะมีคะแนนค่อนข้างมากในการปรับปรุงภารกิจและความคุ้มค่า แต่จะมีคะแนนน้อยลงในประเด็นประเมินผลและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เมื่อวิเคราะห์ผลการศึกษพบว่าสามารถใช้ได้ดีในการสะท้อนภาพรวมของทุกหน่วยงาน หากมีการจัดเก็บตัวอย่างหน่วยงานมาก



ขึ้นและเป็นไปตามหลักวิชาการ ตลอดจนสะท้อนการบริหารจัดการที่ดีของแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้มิได้สะท้อนภาพรวมของหน่วยงานราชการไทยแต่อย่างใด การทดสอบครั้งนี้เป็นการทดสอบตัวชี้วัดร่วมที่หลาย ๆ หน่วยงานสามารถเลือกไปใช้ได้และปรับเข้ากับบริบทของหน่วยงานของตน

คุณากร กรสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล และปัญหาอุปสรรค ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ค่อนข้างมาก การศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า อบต. ทั้ง 6 แห่ง ที่ศึกษามีปัญหาหลักสำคัญ ๆ คล้ายคลึงกันคือ ปัญหาการมีส่วนร่วม ประชาชนมีพฤติกรรมเข้าไปมีส่วนร่วมต่ำ ปัญหาหลักความโปร่งใสคือ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีการตรวจสอบความโปร่งใสอย่างต่อเนื่อง และมักตรวจสอบด้านเดียวคือตรวจจากเอกสารเป็นหลัก ปัญหาหลักนิโคติธรรมคือ ไม่มีการอบรมเรื่องคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง ปัญหาหลักความรับผิดชอบคือ องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจปัญหาชุมชนเท่าที่ควร ปัญหาหลักความคุ้มค่าคือ โครงการบางเรื่องไม่สามารถทำได้เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ และปัจจัยทางการเมืองและทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ปัจจัยทางการเมืองทั้งภายใน และภายนอก เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ โดยปัจจัยภายในได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติกับฝ่ายบริหาร ฝ่ายข้าราชการประจำกับฝ่ายข้าราชการการเมือง และปัจจัยการเมืองภายนอกได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรเอกชน ประชาชน และระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ปัจจัยทางการบริหารได้แก่ โครงสร้างระบบงาน ทรัพยากรทางการบริหารได้แก่ บุคลากร และงบประมาณ เป็นปัจจัยรองที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น คือ เกณฑ์การประเมินและรางวัลตอบแทน

อาธิปพรธน์ นาไพรวัดย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ

วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ๑ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดต่างกันมีการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ๑ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่มีระดับการบริหารงานมากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ๑ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ๑ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ๑ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สาริณี ไกรสังเกตุ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก” โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก 2) เพื่อศึกษาความพร้อมของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมรายด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย พบว่าปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และข้าราชการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนนายร้อยพระ

จุดจอมเกล้า จังหวัดนครนายก มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ย พบว่า ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

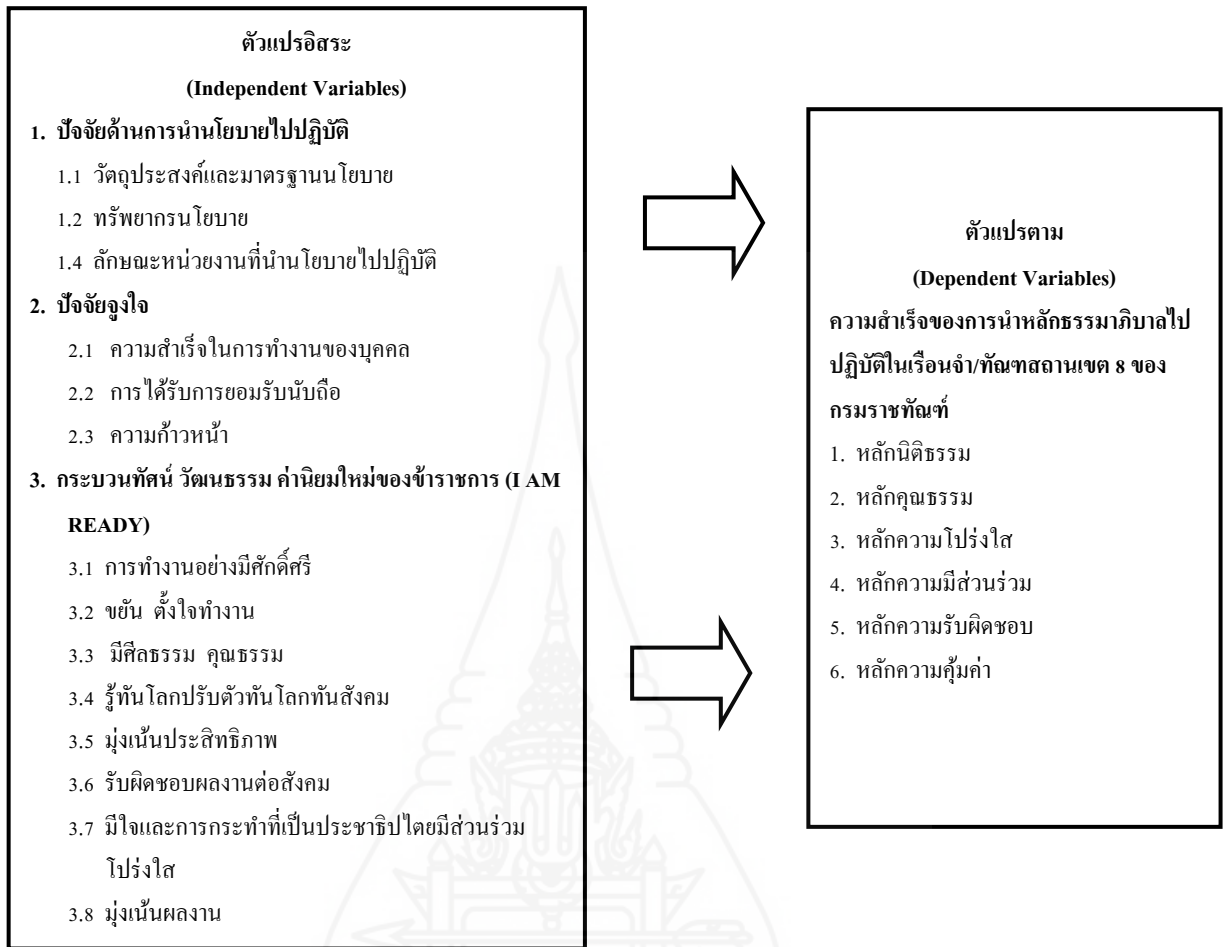
นนทกร วิไชยวงศ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับปานกลาง และผลการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย พบว่ากลุ่มประชากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลัก ทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สาเหตุเนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ที่สำคัญ เช่น เรือนจำควรให้ความสำคัญกับ (1) หลักนิติธรรม ควรกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานเรือนจำให้ชัดเจนกว่าที่เป็นอยู่ (2) หลักคุณธรรม ควรปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีแก่เจ้าพนักงานให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต (3) หลักความโปร่งใส ควรริเริ่มแนวทางการทำงานใหม่ ๆ เน้นการทำงานเชิงรุกชัดเจน และตรวจสอบได้ (4) หลักการมีส่วนร่วม ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (5) หลักความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และ (6) หลักความคุ้มค่า ควรตระหนักในการใช้วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วราภรณ์ คำปาเชื้อ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองใน

ส่วนกลาง 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบ ข้าราชการฝ่ายศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 โดยหลักความคุ้มค่า มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 2.68 รายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หลักการมีส่วนร่วม เท่ากับ 2.30 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการฝ่ายศาลปกครองเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลางไม่แตกต่างกัน มีเพียงปัจจัยด้านอายุราชการ ที่มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 สำหรับข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลางพบว่า องค์ประกอบทางการมีส่วนร่วม มีความถี่ในการเสนอแนะมากที่สุด ส่วนด้านที่มีข้อเสนอแนะน้อยที่สุดคือ ด้านความรับผิดชอบ

## 8. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น และสามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.15 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 8.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

**8.1.1 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ** ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น (Donald S. Van Meter and Van Horn : 1975) ซึ่งออกแบบทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายที่มีความชัดเจน การมีทรัพยากรนโยบาย อาจเป็นในรูปแบบตัวเงินหรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีความพร้อมทั้งด้านสมรรถนะและขนาดของทีมงาน



**8.1.2 ปัจจัยจูงใจ** เป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในงานที่  
ทำ มาจากทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือ ทฤษฎีปัจจัยฮิเยนัมัย - แรงจูงใจ ของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Two-  
Factor/Motivation Hygiene Theory) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิด  
พฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เกิดความพอใจในการประกอบอาชีพ  
ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า

**8.13 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ แผนยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – 2550** ในยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน  
กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ  
ประกอบด้วย **ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)** การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาแยกเรื่อง  
ส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์  
ส่วนรวม คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาด  
และยินดีแก้ไข **ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)** การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน  
ทำงานในเชิงรุก **มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)** การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่  
อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักวิชาการ และจรรยา **รู้ทันโลก ปรับตัว  
ทันโลกทันสังคม (Relevancy)** การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของ  
สภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาสมาคมใหม่มาปรับใช้ในการ  
ทำงานให้เป็นเลิศ **มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)** การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่  
ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า **รับผิดชอบผลงานต่อสังคม  
(Accountability)** การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการทำงานให้ประชาชน  
ตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้  
ติดต่อได้ทราบ **มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)** การยึดถือ  
หลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออาทรต่อการให้การทำงานที่ตั้ง  
อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง  
(People Centered Approach) และ **มุ่งเน้นผลงาน (Yield)** การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์  
สุดท้าย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 8.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

การนำหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติ หรือ หลักการสร้างระบบกลไกการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาปรับใช้กับภาครัฐ เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน  
สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นกลไกในการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตาม  
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542



ได้วางหลักการการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น **หลักคุณธรรม (Ethics)** การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม **หลักความโปร่งใส (Transparency)** การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ **หลักความมีส่วนร่วม (Participation)** การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศโดยวิธีการต่าง ๆ **หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** การตระหนักในสิทธิหน้าที่การให้ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคม การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตน และ **หลักความคุ้มค่า (Value for Money)** การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8” กรมราชทัณฑ์ เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจตามระเบียบวิธีการวิจัย รายละเอียดดังนี้

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อประเมินความคิดเห็น ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ณ ช่วงเวลาหนึ่ง โดยเน้นการวัดครั้งเดียว (one – shot descriptive Study)

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน ในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี เรือนจำจังหวัดภูเก็ต เรือนจำจังหวัดชุมพร เรือนจำจังหวัดระนอง เรือนจำจังหวัดกระบี่ เรือนจำจังหวัดพังงา เรือนจำอำเภอทุ่งสง เรือนจำอำเภอปากพนัง เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า เรือนจำอำเภอหลังสวน เรือนจำอำเภอไชยา เรือนจำอำเภอเกาะสมุย ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช และสถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีตัวแทนของข้าราชการทั้งหมด จำนวน 664 ราย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

ที่	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ
		(ราย)
1.	เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี	122
2.	เรือนจำจังหวัดภูเก็ต	48
3.	เรือนจำจังหวัดชุมพร	56
4.	เรือนจำจังหวัดระนอง	43
5.	เรือนจำจังหวัดกระบี่	45
6.	เรือนจำจังหวัดพังงา	34
7.	เรือนจำอำเภอทุ่งสง	58
8.	เรือนจำอำเภอปากพนัง	49
9.	เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า	36
10.	เรือนจำอำเภอหลังสวน	40
11.	เรือนจำอำเภอไชยา	35
12.	เรือนจำอำเภอเกาะสมุย	32
13.	ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช	50
14.	สถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช	16
รวม		664

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการคัดเลือกจากประชากร ซึ่งเป็นตัวแทนจากเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยจะทำการศึกษาวิจัยครอบคลุมทั้ง 14 หน่วยงาน

2.2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane 1973 : 125 อ้างถึงใน จิตราภา กุณฑบุตร 2550 : 120 - 121) โดยใช้ค่าระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย  $n$  คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)  
 $N$  คือ จำนวนประชากรทั้งหมด (664 ราย)  
 $e$  คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า } n = \frac{664}{1+664 \times (0.05)^2} = 249.62 \text{ ราย}$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 250 ราย

### 2.2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 14 ระดับชั้นภูมิ ตามประเภทหน่วยงาน โดยใช้สูตรการกระจายตามสัดส่วนของประชากร คือ

$$\text{สูตร } n_i = \frac{n N_i}{N}$$

เมื่อ  $n_i$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาของเรือนจำและ  
 ทัณฑสถานที่  $i$  (ราย)  
 $N$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ศึกษา เท่ากับ 250 ราย  
 $N_i$  = ประชากรทั้งหมดในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ที่  $i$  (ราย)  
 $N$  = ข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์  
 มีค่าเท่ากับ 664 ราย  
 $I = 1,2,3,4,\dots,14$

การคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในเรือนจำและทัณฑสถานต่าง ๆ เขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีดังนี้

$$1) \text{ เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี} = \frac{250 \times 122}{664} = 45.9 \text{ ราย ปรับเป็น } 46 \text{ ราย}$$

$$2) \text{ เรือนจำจังหวัดภูเก็ต} = \frac{250 \times 48}{664} = 18.0 \text{ ราย ปรับเป็น } 18 \text{ ราย}$$

- 3) เรือนจำจังหวัดชุมพร =  $\frac{250 \times 56}{664} = 21.0$  ราย ปรับเป็น 21 ราย
- 4) เรือนจำจังหวัดระนอง =  $\frac{250 \times 43}{664} = 16.1$  ราย ปรับเป็น 16 ราย
- 5) เรือนจำจังหวัดกระบี่ =  $\frac{250 \times 45}{664} = 16.9$  ราย ปรับเป็น 17 ราย
- 6) เรือนจำจังหวัดพังงา =  $\frac{250 \times 34}{664} = 12.8$  ราย ปรับเป็น 13 ราย
- 7) เรือนจำอำเภอทุ่งสง =  $\frac{250 \times 58}{664} = 21.8$  ราย ปรับเป็น 22 ราย
- 8) เรือนจำอำเภอปากพนัง =  $\frac{250 \times 49}{664} = 18.4$  ราย ปรับเป็น 18 ราย
- 9) เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า =  $\frac{250 \times 36}{664} = 13.5$  ราย ปรับเป็น 14 ราย
- 10) เรือนจำอำเภอหลังสวน =  $\frac{250 \times 40}{664} = 15.0$  ราย ปรับเป็น 15 ราย
- 11) เรือนจำอำเภอไชยา =  $\frac{250 \times 35}{664} = 13.1$  ราย ปรับเป็น 13 ราย
- 12) เรือนจำอำเภอเกาะสมุย =  $\frac{250 \times 32}{664} = 12.0$  ราย ปรับเป็น 12 ราย
- 13) ทณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช =  $\frac{250 \times 50}{664} = 18.8$  ราย ปรับเป็น 19 ราย
- 14) สถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช =  $\frac{250 \times 16}{664} = 6.0$  ราย ปรับเป็น 6 ราย

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด =  $46+18+21+16+17+13+22+18+14+15+13+12$

$+19+6 = 250$  ราย

ผลการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในสังกัดหน่วยงานเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ แสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ที่	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		(ราย)	(ราย)
1.	เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี	122	46
2.	เรือนจำจังหวัดภูเก็ต	48	18
3.	เรือนจำจังหวัดชุมพร	56	21
4.	เรือนจำจังหวัดระนอง	43	16
5.	เรือนจำจังหวัดกระบี่	45	17
6.	เรือนจำจังหวัดพังงา	34	13
7.	เรือนจำอำเภอทุ่งสง	58	22
8.	เรือนจำอำเภอปากพนัง	49	18
9.	เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า	36	14
10.	เรือนจำอำเภอหลังสวน	40	15
11.	เรือนจำอำเภอไชยา	35	13
12.	เรือนจำอำเภอเกาะสมุย	32	12
13.	ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช	50	19
14.	สถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช	16	6
รวม		664	250

และการเลือกตัวแทนในแต่ละหน่วยงานเพื่อตอบแบบสอบถาม เลือกตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละหน่วยงานในสังกัด เขต 8 ตามตารางที่แสดงข้างต้น

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิดและปลายเปิด สร้างขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้



**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชวาระการ ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยเชิงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า (3) ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน

**ตอนที่ 3** ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

**ตอนที่ 4** แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถเขียนอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นโดยตอบคำถามได้โดยเสรี (Free response)

### 3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและพัฒนาคุณภาพในลักษณะการใช้แบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**3.2.1** ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจากหนังสือ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหา นำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

**3.2.2** ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

**3.2.3** ตรวจสอบความเที่ยงตรงกับเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถาม หลังจากกร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม และอาจารย์ที่ปรึกษาด้านงานวิจัยตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ตรวจสอบความชัดเจน

ความถูกต้องของการใช้ภาษา เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาจะได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ก่อนทำการเก็บข้อมูลจริง นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา โดยทดสอบจากประชากรจำนวน 30 ราย นำผลจากการสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อถือได้ (reliability consistency) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient of alpha หรือ Cronbach : 1951) อ้างถึงใน วรรณคดี แสงประทีปทอง 2550 : 143) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณได้จากสูตร

$$\alpha \text{ หรือ } r_\alpha = \frac{n}{n-1} \frac{[1 - \sum s_i^2]}{s^2}$$

เมื่อ  $\alpha$  หรือ  $r_\alpha$  = ค่าความเชื่อถือได้

$n$  = จำนวนข้อคำถาม

$s_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามที่  $i$

$s^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามทั้งหมด

$i$  = 1, 2,.....,

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าวต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเชื่อถือได้ พร้อมทั้งนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน กำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นและระดับความสำเร็จมี 5 ระดับ ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้พบว่า ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก ธรรมภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา รวมทั้งปัจจัยเท่ากับ 0.9690 สามารถจำแนกเป็น

1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8421 ทรัพยากรนโยบาย มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8013 และลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8725

2) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8253 การได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.7315 และความก้าวหน้ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8635

3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8236 ขยันตั้งใจทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8336 มีศีลธรรม คุณธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9190 รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัยคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9085 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8948 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8176 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.7542 และมุ่งเน้นผลงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.7944

ผลการทดสอบค่าความเชื่อถือได้ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมเท่ากับ 0.9615 สามารถจำแนกเป็น

- 1) ความสำเร็จด้านการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.7858
- 2) ความสำเร็จด้านการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8008
- 3) ความสำเร็จด้านการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.9132
- 4) ความสำเร็จด้านการนำหลักความร่วมมือไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8730
- 5) ความสำเร็จด้านการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8513

6) ความสำเร็จด้านการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.8816

สรุปเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด พบว่า มีค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงมากกว่า 0.70 ขึ้นไป จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ในการวัดคำถามแต่ละข้อเป็นแบบมาตรประมาณค่ารวม (Summative scale) ซึ่งเป็นเทคนิคของ Rensis A. Likert ที่ใช้วัดเป็นมาตรประเมินค่า (Rating scale) โดยให้เลือกรับตอบ 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

การแปรผลเพื่ออธิบายตัวแปร ทำโดยการแบ่งช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (Class Interval) จากสูตร

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนมาก} - \text{ค่าคะแนนน้อย}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงห่างของค่าคะแนนเฉลี่ย} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.81	หมายถึง	มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

หรือไม่มีเลย

### 3.3 รายละเอียดของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์การวิจัย	ประเด็นการวิจัย	แนวทางการสร้างแบบสอบถาม
1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์	เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด	เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่างๆ ที่สังกัดเรือน	ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่างๆ ในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 ทั้ง 14 แห่ง	เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่งต่างๆ ในสังกัดเรือนจำ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์	วัดระดับความคิดเห็นของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ที่มีต่อปัจจัย 14 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลด้านการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจากเอกสารของกรมราชทัณฑ์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 14 แห่งที่ได้รับคืนมาให้แก่ผู้ศึกษา

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำแบบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล หลังจากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาเข้ารหัส (coding) แล้วนำไปวิเคราะห์ประเมินผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยในการวิเคราะห์ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่งปัจจุบัน และอายุราชการ ใช้สถิติเชิงบรรยายโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการจัดลำดับ

5.3 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 โดยใช้สถิติวิเคราะห์ One – sample t – test

5.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 14 แห่ง เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance : ANOVA) และการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) โดยมีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 6 หลัก คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลัก

คุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

**5.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ** โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรใช้สถิติ F – test ด้วยวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยสมการวิเคราะห์มี ดังนี้

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots\dots\dots b_nX_n + e$$

โดยที่ Y = ตัวแปรตาม

$X_i$  = ตัวแปรอิสระที่ i

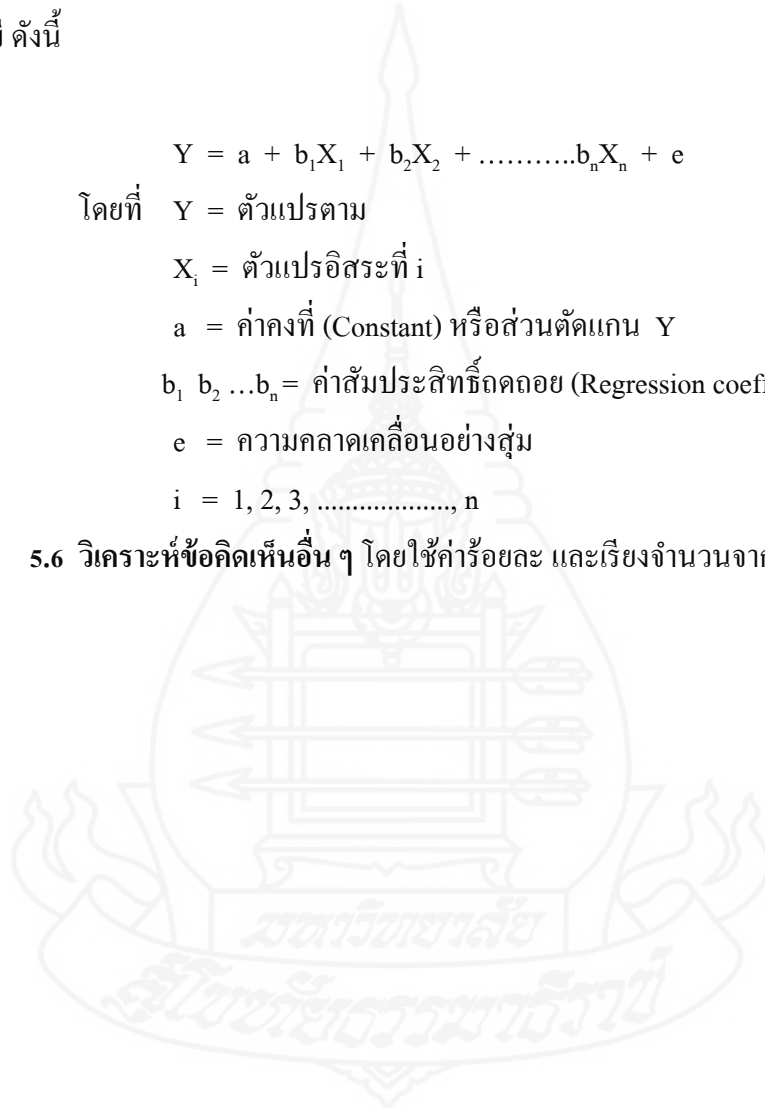
a = ค่าคงที่ (Constant) หรือส่วนตัดแกน Y

$b_1 b_2 \dots b_n$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression coefficient)

e = ความคลาดเคลื่อนอย่างสุ่ม

i = 1, 2, 3, ..... n

**5.6 วิเคราะห์ข้อคิดเห็นอื่น ๆ โดยใช้ค่าร้อยละ และเรียงจำนวนจากมากไปหาน้อย**





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (2) เปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งต่างๆ (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ (4) แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล
2. การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ
3. การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
4. ผลการศึกษาระดับข้อมูลตามสมมติฐาน
5. แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ

#### 1. ข้อมูลส่วนบุคคล

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดที่ปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน และอายุราชการ รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.1 สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	193	77.2
หญิง	57	22.8
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ (ปี)</b>		
20 – 30	10	4.0
31 – 40	113	45.2
41 – 50	71	28.4
51 - 60	56	22.4
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปวช./ม.6	25	10.0
ปวส./อนุปริญญา	42	16.8
ปริญญาตรี	171	68.4
ปริญญาโท	12	4.8
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>4. สังกัดปฏิบัติงาน</b>		
เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี	46	18.4
เรือนจำจังหวัดภูเก็ต	18	7.2
เรือนจำจังหวัดชุมพร	21	8.4
เรือนจำจังหวัดระนอง	16	6.4
เรือนจำจังหวัดกระบี่	17	6.8
ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช	19	7.6
สถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช	6	2.4
เรือนจำจังหวัดพังงา	13	5.2
เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า	14	5.6
เรือนจำอำเภอหลังสวน	15	6.0
เรือนจำอำเภอไชยา	13	5.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เรียนจำอำเภอเกาะสมุย	12	4.8
เรียนจำอำเภอทุ่งสง	22	8.8
เรียนจำอำเภอปากพนัง	18	7.2
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>5. ประเภทตำแหน่ง</b>		
ทั่วไป	159	63.6
วิชาการ	91	36.4
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>6. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน</b>		
ปฏิบัติงาน	38	15.2
ปฏิบัติการ	12	4.8
ชำนาญงาน	111	44.4
ชำนาญการ	74	29.6
ชำนาญการพิเศษ	4	1.6
อาวุโส	11	4.4
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>
<b>7. อายุราชการ</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	64	25.6
10 – 15 ปี	66	26.4
16 – 20 ปี	49	19.6
21 ปี ขึ้นไป	71	28.4
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 193 คน (ร้อยละ 77.2) ช่วงอายุที่พบมากที่สุดอยู่ในระหว่าง 33 – 40 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 45.2) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีโดยส่วนใหญ่ จำนวน 171 คน (ร้อยละ 68.4) รับราชการอยู่ในสังกัดเรือนจำกลางสุราษฎร์ธานีมากที่สุด จำนวน 46 คน (ร้อยละ 18.4) ประเภทตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นประเภททั่วไป จำนวน 199 คน (ร้อยละ 63.6) ระดับตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในระดับชำนาญงาน จำนวน 111 คน (ร้อยละ 44.4) และมีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 71 คน (ร้อยละ 28.4)

## 2. การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่ (1)หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ การศึกษาในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ภาพรวมระดับความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หลักนิติธรรม	3.64	0.67	มาก	3
2. หลักคุณธรรม	3.70	0.70	มาก	2
3. หลักความโปร่งใส	3.51	0.80	มาก	4
4. หลักความมีส่วนร่วม	3.44	0.80	มาก	6
5. หลักความรับผิดชอบ	3.72	0.65	มาก	1
6. หลักความคุ้มค่า	3.49	0.74	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

n = 250

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ทั้ง 6 หลัก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.58 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความสำเร็จด้านหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ )
2. ความสำเร็จด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ )
3. ความสำเร็จด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ )
4. ความสำเร็จด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ )
5. ความสำเร็จด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ )
6. ความสำเร็จด้านหลักความมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ )

**2.2 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักนิติธรรม สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ	3.46	0.76	มาก	5
2. การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการ	3.74	0.78	มาก	2
3. การให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	3.52	0.90	มาก	4
4. การที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	3.70	0.81	มาก	3
5. การออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน	3.78	0.87	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ )
2. การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )
3. การที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ )
4. การให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )
5. การทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.46$ )

**2.3 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักคุณธรรม สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	3.89	0.85	มาก	1
2. การที่หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมไว้อย่างชัดเจน	3.67	0.91	มาก	3
3. การที่หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.68	0.85	มาก	2
4. การที่ผู้บริหารในหน่วยงานปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.64	0.81	มาก	4
5. การที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวม	3.61	3.61	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	



จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ )
2. การที่หน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )
3. การที่หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ )
4. การที่ผู้บริหารในหน่วยงานปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ )
5. การที่ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ )

**2.4 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักความโปร่งใส สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.5 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง	3.52	0.86	มาก	3
2. การที่หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.59	0.99	มาก	1
3. การที่หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ	3.52	0.91	มาก	2
4. การที่หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ	3.41	0.88	มาก	5
5. การที่หน่วยงานปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส	3.52	0.91	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ )
2. การที่หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )
3. การที่หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )
4. การที่หน่วยงานปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )
5. การที่หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.41$ )

**2.5 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วม** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักความมีส่วนร่วม สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วม

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงาน	3.52	0.89	มาก	3
2. การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	3.24	0.96	ปานกลาง	5
3. การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม	3.27	0.96	ปานกลาง	4
4. การที่ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ	3.57	0.93	มาก	2
5. การที่หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชน	3.61	0.86	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 5 รายการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.44 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ )
2. การที่ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )
3. การที่หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )
4. การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ )
5. การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ )

**2.6 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักความรับผิดชอบ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.7 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน	3.66	0.79	มาก	5
2. การที่หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.75	0.70	มาก	2
3. การที่หน่วยงานมีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน	3.77	0.79	มาก	1
4. การที่บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและต่อสังคม	3.71	0.74	มาก	4
5. การที่หน่วยงานมีระบบการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอย่างชัดเจน	3.73	0.75	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 5 รายการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่หน่วยงานมีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ )
2. การที่หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ )
3. การที่หน่วยงานมีระบบการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักภาระรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )
4. การที่บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่โดยมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและต่อสังคม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )
5. การที่หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ )

**2.7 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า** การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับรายการความสำเร็จด้านหลักความคุ้มค่า สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่หน่วยงานมีการใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	3.66	0.85	มาก	1
2. การที่หน่วยงานมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อความประหยัด	3.48	0.91	มาก	2
3. การที่มีการประเมินผลความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของหน่วยงาน	3.43	0.82	มาก	5
4. การที่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.45	0.89	มาก	3
5. การที่หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับกับงบประมาณที่ใช้ไป	3.44	0.87	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ ทั้ง 5 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.49 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จแต่ละรายการเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่หน่วยงานมีการใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ )
2. การที่หน่วยงานมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อความประหยัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.48$ )
3. การที่มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.45$ )
4. การที่หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับกับงบประมาณที่ใช้ไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ )
5. การที่มีการประเมินผลความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ )

### 3. การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย และลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า และ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีวินัยและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ภาพรวมของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ การศึกษาภาพรวมของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.9 ภาพรวมของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	3.25	0.74	ปานกลาง	13
2. ทฤษฎีกรนโยบาย	3.07	1.42	ปานกลาง	14
3. ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	3.26	0.73	ปานกลาง	12
4. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	3.70	0.65	มาก	6
5. การได้รับการยอมรับนับถือ	3.51	0.71	มาก	9
6. ความก้าวหน้า	3.31	0.82	ปานกลาง	11
7. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	3.70	0.79	มาก	5
8. ขยัน ตั้งใจทำงาน	3.62	0.70	มาก	7
9. มีศีลธรรม คุณธรรม	3.71	0.81	มาก	4
10. รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม	3.51	0.75	มาก	8
11. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	3.50	0.75	มาก	10
12. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม	3.79	0.73	มาก	1
13. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส	3.74	0.76	มาก	2
14. มุ่งเน้นผลงาน	3.73	0.73	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จในภาพรวมของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 14 ปัจจัย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 ซึ่งสามารถจำแนกระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ จากมากไปน้อย ดังนี้

1. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ )
2. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )
3. มุ่งเน้นผลงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )



4. มีศีลธรรม คุณธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )
5. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ )
6. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ )
7. ขยัน ตั้งใจทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )
8. รู้ทันโลก ปรับตัวทัน โลกทันสมัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ )
9. การได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ )
10. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ )
11. ความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ )
12. ลักษณะหน่วยงานที่น่าไว้วางใจไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ )
13. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ )
14. ทรัพยากรนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ )

3.2 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.10 ระดับปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.35	0.76	ปานกลาง	1
2. หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	3.32	0.85	ปานกลาง	2
3. หน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดและเป้าหมายของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	3.29	0.90	ปานกลาง	3
4. หน่วยงานมีการติดตาม/ตรวจสอบและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.04	0.89	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.25</b>	<b>0.74</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.25 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ )
2. หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )
3. หน่วยงานมีการกำหนดรายละเอียดและเป้าหมายของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ )
4. หน่วยงานมีการติดตาม/ตรวจสอบและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ )

**3.3 ทฤษฎีกรอบนโยบาย** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับทฤษฎีกรอบนโยบาย สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.11 ระดับปัจจัยด้านทฤษฎีกรอบนโยบาย

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล	2.95	0.94	ปานกลาง	3
2. การที่หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บริการวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้	2.88	0.94	ปานกลาง	4
3. การได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีความจำเป็นสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.00	0.83	ปานกลาง	2
4. การมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.15	0.92	ปานกลาง	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.07</b>	<b>1.42</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับทฤษฎีกรอบ

นโยบายทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.07 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ )
2. การได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีความจำเป็นสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.00$ )
3. การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.95$ )
4. การมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ )

**3.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.12 ระดับปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หน่วยงานมีความพร้อมสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.42	0.83	มาก	1
2. มีโครงสร้าง มีการตัดสินใจ มีระบบข้อมูล ข่าวสารที่เหมาะสมกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.34	0.80	ปานกลาง	2
3. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.07	0.87	ปานกลาง	4
4. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	3.22	0.91	ปานกลาง	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.26</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับลักษณะของ

หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.26 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หน่วยงานมีความพร้อมสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ )
2. มีโครงสร้าง มีการตัดสินใจ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )
3. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ )
4. มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ )

**3.5 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของบุคคลสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.13 ระดับปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันกับเวลา	3.69	0.74	มาก	3
2. การที่บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	3.71	0.72	มาก	1
3. การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน	3.69	0.78	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การที่บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ )
2. การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ )
3. การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันกับเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ )

3.6 การได้รับการยอมรับนับถือ การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.14 ระดับปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมและยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3.47	0.83	มาก	2
2. การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ	3.44	0.84	มาก	3
3. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีเกียรติและได้รับการยอมรับนับถือ	3.61	0.91	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีเกียรติและได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.61$ )
2. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมและยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ )
3. การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ )

### 3.7 ความก้าวหน้า การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับความก้าวหน้า สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.15 ระดับปัจจัยด้านความก้าวหน้า

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. หน่วยงานได้มีการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจน	3.28	0.95	ปานกลาง	3
2. หน่วยงานได้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่ บุคลากร	3.32	0.91	ปานกลาง	1
3. บุคลากรในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าใน อาชีพตามเส้นทางที่กำหนดไว้	3.32	0.83	ปานกลาง	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.31</b>	<b>0.82</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับความก้าวหน้า ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. หน่วยงานได้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามเส้นทางที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ )
3. หน่วยงานได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ )

3.8 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี สรุปดังนี้



ตารางที่ 4.16 ระดับปัจจัยด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอดสาหะ และเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน	3.63	0.90	มาก	3
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความซื่อสัตย์ต่องานที่รับผิดชอบ	3.73	0.85	มาก	2
3. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณ มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนด	3.74	0.84	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณ มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความซื่อสัตย์ต่องานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอดสาหะ และเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

**3.9 ขยัน ตั้งใจทำงาน** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการขยัน ตั้งใจทำงาน สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.17 ระดับปัจจัยด้านการขยัน ตั้งใจทำงาน

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	3.59	0.83	มาก	3
2. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.60	0.81	มาก	2
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้	3.73	0.74	มาก	1
4. บุคลากรในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง	3.57	0.85	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการขยัน ตั้งใจทำงาน ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ )
4. บุคลากรในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )

**3.10 มีศีลธรรม คุณธรรม** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการมีศีลธรรม คุณธรรม สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.18 ระดับปัจจัยด้านมีศีลธรรม คุณธรรม

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก ความถูกต้อง	3.82	0.85	มาก	1
2. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก ความเป็นธรรมและความเสมอภาค	3.68	0.89	มาก	2
3. บุคลากรในหน่วยงานยึดประโยชน์ในการ ทำงานต่อส่วนรวม	3.63	0.87	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการมีศีลธรรม คุณธรรม ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานยึดประโยชน์ในการทำงานต่อส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ )

**3.11 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม** การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคมสรุปดังนี้

ตารางที่ 4.19 ระดับปัจจัยด้านรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสมัย

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.81	มาก	2
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.62	0.88	มาก	1
3. บุคลากรในหน่วยงานตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.51	0.83	มาก	3
4. บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	3.34	0.90	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.51</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ )
4. บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$ )

3.12 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.20 ระดับปัจจัยด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพ

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	3.52	0.80	มาก	4
2. บุคลากรในหน่วยงานใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	3.58	0.86	มาก	3
3. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ได้รับการมอบหมาย	3.69	0.81	มาก	1
4. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด	3.68	0.82	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.50 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ได้รับการมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ )
4. บุคลากรในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ )

### 3.13 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการรับผิดชอบผลงานต่อสังคม สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.21 ระดับปัจจัยด้านรับผิดชอบผลงานต่อสังคม

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่อ งานที่ปฏิบัติ	3.78	0.77	มาก	2
2. บุคลากรในหน่วยงานพร้อมรับการ ตรวจสอบความถูกต้องจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคคลภายนอก	3.91	0.83	มาก	1
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหา เมื่อได้รับข้อร้องเรียน	3.69	0.83	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานพร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้องจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคคลภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับข้อร้องเรียน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ )

### 3.14 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส สรุปดังนี้



ตารางที่ 4.22 ระดับปัจจัยด้านจิตใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส

n = 250

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน	3.83	0.81	มาก	2
2. บุคลากรในหน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน	3.83	0.82	มาก	1
3. บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก	3.74	0.90	มาก	3
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.58	0.91	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ทั้ง 4 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.74 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ )
3. บุคลากรในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ )
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ )

### 3.15 มุ่งเน้นผลงาน การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผลงาน สรุปดังนี้

ตารางที่ 4.23 ระดับปัจจัยด้านมุ่งเน้นผลงาน

n = 250				
รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและ ตัวชี้วัด	3.73	0.93	มาก	2
2. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย	3.83	0.72	มาก	1
3. การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการวัดและ ประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.65	0.85	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เกี่ยวกับการมุ่งเน้นผลงาน ทั้ง 3 รายการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.73 ซึ่งสามารถจำแนกระดับรายการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ )
2. บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ )
3. การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ )

#### 4. ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 การวิเคราะห์หาระดับความสำเร็จของการนำหลัก  
 ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (ตัวแปรตาม)

สมมติฐานการวิจัย ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของ  
 เรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70

เป็นการวิเคราะห์หาค่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ  
 ของเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยใช้สถิติ One – sample t – test ดังนี้

ตารางที่ 4.24 ผลทดสอบสมมติฐานระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของ  
 เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

n = 250							
ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	Test Value	Mean Difference	df	t	Sig (2 tailed)
ความสำเร็จ	3.58	0.66	3.5	0.0847	249	2.038	0.043

\* p < 0.05

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่า ระดับความสำเร็จของ  
 การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ทั้ง 6 ด้าน อยู่  
 ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.58

การทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงระดับความสำเร็จของ  
 การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ดังนี้

$H_0 : \mu_0 \leq 70$  (ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำ  
 และทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70)

$H_1 : \mu_1 > 70$  (ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำ  
 และทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.24 ค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า  
 ระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 2.038 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่น  
 คือ ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8  
 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.6

## 4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานการวิจัย กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ที่สังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน ทั้ง 14 แห่ง มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ แตกต่างกันในหลักต่อไปนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย และเปรียบเทียบความสำเร็จเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) สามารถอธิบายสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$  (กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน)

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$  (กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแตกต่างกัน)

สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเรือนจำและทัณฑสถานต่าง ๆ ได้มีการแบ่งตามระดับตำแหน่ง ดังนี้ 1. ระดับปฏิบัติงาน (ปง.) จำนวน 38 ราย 2.ระดับปฏิบัติการ (ปก.)จำนวน 12 ราย 3.ระดับชำนาญงาน (ชง.) จำนวน 111 ราย 4. ระดับชำนาญการ (ชก.) จำนวน 74 ราย 5. ระดับชำนาญการพิเศษ (ชพ.) จำนวน 4 ราย และ 6. ระดับอาวุโส (อว.) จำนวน 11 ราย

การหาความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way Analysis of Variance) และหากพบความแตกต่างจะใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) ดังนี้

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า (F – test) ในการวิเคราะห์ความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ

n = 250

ความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	ระดับตำแหน่งกลุ่มตัวอย่าง						F	Sig
	ปง.	ปก.	ชง.	ชก.	ชพ.	อว.		
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		
	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.	S.D.		
1. ภาพรวมความสำเร็จของ หลักธรรมาภิบาล	3.55	3.98	3.53	3.61	3.91	3.52	1.261	0.281
	0.53	0.50	0.64	0.75	0.67	0.67		
2. ความสำเร็จด้านหลัก นิติธรรม	3.58	3.92	3.64	3.63	3.75	3.53	0.544	0.743
	0.51	0.53	0.71	0.71	0.70	0.63		
3. ความสำเร็จด้านหลัก คุณธรรม	3.61	4.13	3.62	3.76	4.10	3.73	1.732	0.128
	0.76	0.58	0.66	0.74	0.76	0.69		
4. ความสำเร็จด้านหลัก ความโปร่งใส	3.46	4.13	3.41	3.56	3.95	3.47	2.148	0.061
	0.75	0.53	0.77	0.88	0.81	0.74		
5. ความสำเร็จด้านหลัก ความมีส่วนร่วม	3.38	3.95	3.37	3.49	3.65	3.45	1.328	0.253
	0.56	0.57	0.81	0.89	0.79	0.76		
6. ความสำเร็จด้านหลัก ความรับผิดชอบ	3.68	3.98	3.70	3.73	4.15	3.67	0.807	0.546
	0.54	0.52	0.64	0.71	0.77	0.70		
7. ความสำเร็จด้านหลัก ความคุ้มค่า	3.61	3.77	3.46	3.46	3.85	3.27	0.961	0.442
	0.51	0.68	0.70	0.90	0.68	0.72		

t = p < 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 พบว่า ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างทุกด้านมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 ไม่แตกต่างกัน

**4.3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3** การวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

สมมติฐานการวิจัย ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ( $X_1$ : objectives) ทรัพยากรนโยบาย ( $X_2$ : resource) และลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ( $X_3$ : characteristics) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ( $X_4$ : Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_5$ : Recognition) และความก้าวหน้า ( $X_6$ : Advancement) รวมทั้งปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ( $X_7$ : Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน ( $X_8$ : Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม ( $X_9$ : Morality) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม ( $X_{10}$ : Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ( $X_{11}$ : Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม ( $X_{12}$ : Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ( $X_{13}$ : Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน ( $X_{14}$ : Yield) ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามจะใช้สถิติใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุด สามารถอธิบายสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

$H_0$ : ตัวแปรอิสระตัวที่  $X_i$  ไม่สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (เมื่อ  $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, 14$ )

$H_1$ : ตัวแปรอิสระตัวที่  $X_i$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ (เมื่อ  $i = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, 14$ )

โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็น คือ ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และการแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**4.3.1** **สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**  
ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้ประกอบการแทนค่าลงในสมการถดถอย สรุปดังนี้



ตารางที่ 4.26 สัญลักษณ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

n = 250		
สัญลักษณ์ของตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.
<b>1. ตัวแปรอิสระ</b>		
<b>1.1 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ</b>		
- วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ( $X_1$ : objectives)	3.25	0.74
- ทรัพยากรนโยบาย ( $X_2$ : resource)	3.07	1.42
- ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ( $X_3$ : characteristics)	3.26	0.73
<b>1.2 ปัจจัยจูงใจ</b>		
- ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ( $X_4$ : Achievement)	3.70	0.65
- การได้รับการยอมรับนับถือ ( $X_5$ : Recognition)	3.51	0.71
- ความก้าวหน้า ( $X_6$ : Advancement)	3.31	0.82
<b>1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ</b>		
- การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ( $X_7$ : Integrity)	3.70	0.79
- ขยันตั้งใจทำงาน ( $X_8$ : Activeness)	3.62	0.70
- มีศีลธรรม คุณธรรม ( $X_9$ : Morality)	3.71	0.81
- รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสมัย ( $X_{10}$ : Relevancy)	3.51	0.75
- มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ( $X_{11}$ : Efficiency)	3.50	0.75
- รับผิดชอบผลงานต่อสังคม ( $X_{12}$ : Accountability)	3.79	0.73
- มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ( $X_{13}$ : Democracy)	3.74	0.76
- มุ่งเน้นผลงาน ( $X_{14}$ : Yield)	3.73	0.73
<b>2. ตัวแปรตาม (ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ๖)</b>		
- ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวม ( $Y_1$ )	3.58	0.66
- ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ ( $Y_1$ )	3.64	0.67
- ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ ( $Y_2$ )	3.70	0.70
- ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ( $Y_3$ )	3.51	0.80
- ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ( $Y_4$ )	3.44	0.80
- ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติ ( $Y_5$ )	3.72	0.65
- ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ ( $Y_6$ )	3.49	0.74

จากตารางที่ 4.26 สรุปผลดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายเฉลี่ย 3.25 ทรัพยากรนโยบายเฉลี่ย 3.07 ลักษณะหน่วยงานที่นานนโยบายไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.26 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลเฉลี่ย 3.70 การได้รับการยอมรับนับถือเฉลี่ย 3.51 ความก้าวหน้าเฉลี่ย 3.31 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรีเฉลี่ย 3.70 ขยัน ตั้งใจทำงานเฉลี่ย 3.62 มีศีลธรรม คุณธรรมเฉลี่ย 3.71 รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคมเฉลี่ย 3.51 มุ่งเน้นประสิทธิภาพเฉลี่ย 3.50 รับผิดชอบผลงานต่อสังคมเฉลี่ย 3.79 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใสเฉลี่ย 3.74 และมุ่งเน้นผลงานเฉลี่ย 3.73

2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม ประกอบด้วย ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมเฉลี่ย 3.58 ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.64 ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.70 ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.51 ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.44 ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติเฉลี่ย 3.72 และความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติเฉลี่ย 3.49

**4.3.2 การแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน** การแสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เข้าสมการพยากรณ์และอธิบายรูปแบบสมการพยากรณ์ เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ โดยมีตัวแปรอิสระจำนวน 14 ตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นานนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

1) ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $Y_r$ ) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เป็นการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระจำนวน 14 ตัว กับตัวแปรตามในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.27 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย							
	1	2	3	4	5	6	7	8
มีใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส	0.704	0.414	0.333	0.237	0.249	0.182	0.183	0.179
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ		0.411	0.310	0.249	0.192	0.176	0.157	0.148
มีศีลธรรม คุณธรรม			0.261	0.232	0.197	0.199	0.160	0.144
มุ่งเน้นผลงาน				0.226	0.211	0.196	0.189	0.178
วัตถุประสงค์และมาตรฐาน นโยบาย					0.131	0.110	0.094	0.087
การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า						0.119	0.121	0.110
ความสำเร็จในการทำงานของ บุคคล								0.078
Constant	0.947	0.595	0.336	0.171	0.078	0.061	0.084	0.015
R	0.811	0.875	0.899	0.914	0.921	0.925	0.927	0.928
R <sup>2</sup>	0.658	0.765	0.808	0.835	0.848	0.856	0.859	0.861
R <sup>2</sup> Change	0.658	0.107	0.043	0.027	0.013	0.008	0.003	0.003
SE	0.385	0.320	0.290	0.269	0.259	0.253	0.250	0.249
F	477.431	401.618	345.157	309.932	271.567	239.902	210.253	187.231
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 8 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกเข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 65.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.658,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 10.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.107,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 มีศีลธรรม คุณธรรม พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.043,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.027,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.013,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 6 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.008,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 7 ความก้าวหน้า พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.003,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 8 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.003,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 86.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.861$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$Y_r = 0.015 + 0.179 \text{ Democracy} + 0.148 \text{ Efficiency} + 0.144 \text{ Morality} + 0.178 \text{ Yield} \\ + 0.087 \text{ objectives} + 0.110 \text{ Recognition} + 0.072 \text{ Advancement} + 0.078 \\ \text{Achievement}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในภาพรวมเรื่องความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 8 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มี

อิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Beta = 0.179,  $p < 0.05$ ) (2) มุ่งเน้นผลงาน (Beta = 0.178,  $p < 0.05$ ) (3) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Beta = 0.148,  $p < 0.05$ ) (4) มีศีลธรรม คุณธรรม (Beta = 0.144,  $p < 0.05$ ) (5) การได้รับการยอมรับนับถือ (Beta = 0.110,  $p < 0.05$ ) (6) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Beta = 0.087,  $p < 0.05$ ) (7) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Beta = 0.78,  $p < 0.05$ ) และ (8) ความก้าวหน้า (Beta = 0.72,  $p < 0.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ การได้รับการยอมรับนับถือ มีศีลธรรม คุณธรรม วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และความก้าวหน้า จะยังมีส่วนผลักดันให้ความสำเร็จในภาพรวมของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์มีมากขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม และรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

2) ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ (Y) เป็นการวิเคราะห์ที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักนิเทศกรรมไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
	1	2	3	4
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม	0.698	0.531	0.418	0.355
โปร่งใส				
ความก้าวหน้า		0.273	0.229	0.183
มุ่งเน้นผลงาน			0.202	0.171
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม				0.158
Constant	1.023	0.747	0.562	0.511
R	0.787	0.834	0.847	0.854
R <sup>2</sup>	0.620	0.696	0.718	0.729
R <sup>2</sup> Change	0.620	0.077	0.022	0.012
SE	0.415	0.372	0.359	0.352
F	403.798	282.779	208.434	165.146
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักนิเทศกรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 4 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักนิเทศกรรมไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรก que เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 62.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.620,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 ความก้าวหน้า พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.077,  $p = 0.000$ )



ลำดับที่ 3 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.022,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.012,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 72.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.729$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.511 + 0.355 \text{ Democracy} + 0.183 \text{ Advancement} + 0.171 \text{ Yield} \\ + 0.158 \text{ Relevancy}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 4 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) มิใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ( $Beta = 0.355$ ,  $p < 0.05$ ) (2) ความก้าวหน้า ( $Beta = 0.183$ ,  $p < 0.05$ ) (3) มุ่งเน้นผลงาน ( $Beta = 0.171$ ,  $p < 0.05$ ) และ (4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม ( $Beta = 0.158$ ,  $p < 0.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในด้านมิใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ความก้าวหน้า มุ่งเน้นผลงาน และรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าว

จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

3) ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ ( $Y_2$ ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย					
	1	2	3	4	5	6
มีศีลธรรม คุณธรรม	0.661	0.496	0.397	0.358	0.243	0.234
การได้รับการยอมรับนับถือ		0.345	0.268	0.213	0.176	0.156
มุ่งเน้นผลงาน			0.233	0.196	0.180	0.174
ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล				0.174	0.166	0.147
การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี					0.180	0.168
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย						0.087
Constant	1.249	0.651	0.418	0.247	0.228	0.190
R	0.760	0.814	0.833	0.840	0.846	0.849
R <sup>2</sup>	0.577	0.663	0.693	0.705	0.716	0.721
R <sup>2</sup> Change	0.577	0.086	0.030	0.012	0.010	0.005
SE	0.459	0.410	0.392	0.385	0.379	0.377
F	338.778	243.258	185.382	146.592	122.913	104.574
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p < 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

ของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีศีลธรรม คุณธรรม พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรก que เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 57.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.577,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.086,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.030,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.012,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.010,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 6 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.005,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 72.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.721$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.190 + 0.234 \text{ Morality} + 0.156 \text{ Recognition} + 0.174 \text{ Yield} \\ + 0.147 \text{ Achievement} + 0.168 \text{ Integrity} + 0.087 \text{ objectives}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระ que เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 6 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดย

เรียงลำดับได้ดังนี้ (1) มีศีลธรรม คุณธรรม (Beta = 0.234,  $p < 0.05$ ) (2) มุ่งเน้นผลงาน (Beta = 0.174,  $p < 0.05$ ) (3) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Beta = 0.168,  $p < 0.05$ ) (4) การได้รับการยอมรับนับถือ (Beta = 0.156,  $p < 0.05$ ) (5) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Beta = 0.147,  $p < 0.05$ ) และ (6) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Beta = 0.087,  $p < 0.05$ .) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้าน มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นผลงาน การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย จะยังมีส่วนผลักดันให้ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความก้าวหน้า ขยัน ตั้งใจทำงาน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

4) ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ( $Y_3$ ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.30 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย					
	1	2	3	4	5	6
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส	0.807	0.648	0.558	0.273	0.234	0.208
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย		0.353	0.245	0.215	0.198	0.171

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย					
	1	2	3	4	5	6
ความก้าวหน้า			0.227	0.247	0.178	0.169
รับผิดชอบผลงานต่อสังคม				0.349	0.344	0.249
การได้รับการยอมรับนับถือ					0.159	0.158
มีศีลธรรม คุณธรรม						0.150
Constant	0.489	-0.065	-0.125	-0.315	-0.462	-0.439
R	0.761	0.815	0.833	0.849	0.854	0.858
R <sup>2</sup>	0.580	0.664	0.693	0.722	0.730	0.736
R <sup>2</sup> Change	0.580	0.085	0.029	0.028	0.008	0.007
SE	0.521	0.467	0.447	0.427	0.421	0.417
F	342.071	244.353	185.520	158.793	131.679	113.195
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p < 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 58.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.580,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.085,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 ความก้าวหน้า พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.029,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.028,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.008,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 6 มีศีลธรรม คุณธรรม พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.007,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 73.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.736$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = -0.439 + 0.208 \text{ Democracy} + 0.171 \text{ objectives} + 0.169 \text{ Advancement} \\ + 0.249 \text{ Accountability} + 0.158 \text{ Recognition} + 0.150 \text{ Morality}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 6 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม ( $Beta = 0.249$ ,  $p < 0.05$ ) (2) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ( $Beta = 0.208$ ,  $p < 0.05$ ) (3) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ( $Beta = 0.171$ ,  $p < 0.05$ ) (4) ความก้าวหน้า ( $Beta = 0.169$ ,  $p < 0.05$ ) (5) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $Beta = 0.158$ ,  $p < 0.05$ ) และ (6) มีศีลธรรม คุณธรรม ( $Beta = 0.150$ ,  $p < 0.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านรับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และ มีศีลธรรม คุณธรรม จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และ มุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรื่องจำ และทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

5) ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ( $Y_4$ ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย					
	1	2	3	4	5	6
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	0.799	0.491	0.354	0.299	0.237	0.219
การได้รับการยอมรับนับถือ		0.503	0.434	0.400	0.366	0.338
มุ่งเน้นผลงาน			0.271	0.261	0.194	0.175
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย				0.135	0.146	0.130
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย					0.167	0.151
มีส่วนร่วมโปร่งใส						
ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล						0.123
Constant	0.649	-0.041	-0.333	-0.424	-0.496	-0.605
R	0.749	0.825	0.845	0.850	0.856	0.858
R <sup>2</sup>	0.561	0.681	0.713	0.723	0.732	0.736
R <sup>2</sup> Change	0.561	0.120	0.032	0.009	0.009	0.005
SE	0.528	0.451	0.429	0.422	0.416	0.414
F	317.241	264.194	204.071	159.608	133.229	113.163
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p < 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 56.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.561,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 12.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.120,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.2 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.032,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.009,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.009,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 6 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.005,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 73.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.736$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = -0.605 + 0.219 \text{ Efficiency} + 0.338 \text{ Recognition} + 0.175 \text{ Yield} \\ + 0.130 \text{ objectives} + 0.151 \text{ Democracy} + 0.123 \text{ Achievement}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอยจำนวน 6 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) การได้รับการยอมรับนับถือ (Beta = 0.338,  $p < 0.05$ ) (2) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Beta = 0.219,  $p < 0.05$ ) (3) มุ่งเน้นผลงาน (Beta = 0.175,  $p < 0.05$ ) (4) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส (Beta = 0.151,  $p < 0.05$ ) (5) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (Beta = 0.130,  $p < 0.05$ ) และ (6) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Beta = 0.123,  $p < 0.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย และ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความก้าวหน้า การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม และรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

6) ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ ( $Y_5$ ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.32 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
	1	2	3	4	5
มุ่งเน้นผลงาน	0.696	0.460	0.376	0.345	0.321
รับผิดชอบผลงานต่อสังคม		0.350	0.325	0.288	0.233
ความก้าวหน้า			0.156	0.120	0.091
ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล				0.145	0.127
ขยัน ตั้งใจทำงาน					0.130
Constant	1.127	0.680	0.571	0.410	0.395
R	0.788	0.841	0.856	0.862	0.866
R <sup>2</sup>	0.621	0.707	0.733	0.744	0.750
R <sup>2</sup> Change	0.621	0.086	0.026	0.011	0.006
SE	0.398	0.351	0.336	0.330	0.327
F	407.197	298.293	225.404	177.912	146.077
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่ามีตัวแปรจำนวน 5 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 62.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.621,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 8.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.086,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 ความก้าวหน้า พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.026,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.011,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 ขยัน ตั้งใจทำงาน พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.006,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 75.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.750$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 0.395 + 0.321 \text{ Yield} + 0.233 \text{ Accountability} + 0.091 \text{ Advancement} \\ + 0.127 \text{ Achievement} + 0.130 \text{ Activeness}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย จำนวน 5 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) มุ่งเน้นผลงาน (Beta = 0.321,  $p < 0.05$ ) (2) รับผิดชอบต่อสังคม (Beta = 0.233,  $p < 0.05$ ) (3) ขยัน ตั้งใจทำงาน (Beta = 0.130,  $p < 0.05$ ) (4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Beta = 0.127,  $p < 0.05$ ) และ (5) ความก้าวหน้า (Beta = 0.091,  $p < 0.05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านมุ่งเน้นผลงาน รับผิดชอบต่อสังคม ขยัน ตั้งใจทำงาน ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และความก้าวหน้า จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นานโยบายไปปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม

มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

7) ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ ( $Y_0$ ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 14 ตัว กับตัวแปรตามในด้านความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ ดังนี้

ตารางที่ 4.33 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ

n = 250

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย					
	1	2	3	4	5	6
รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม	0.752	0.588	0.432	0.368	0.405	0.385
ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ		0.292	0.262	0.225	0.245	0.227
มุ่งเน้นผลงาน			0.268	0.222	0.250	0.219
การได้รับการยอมรับนับถือ				0.188	0.209	0.221
การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี					-0.106	-0.229
มีศีลธรรม คุณธรรม						0.182
Constant	0.852	0.474	0.119	-0.027	-0.002	-0.002
R	0.762	0.796	0.821	0.831	0.834	0.840
R <sup>2</sup>	0.580	0.634	0.673	0.690	0.696	0.706
R <sup>2</sup> Change	0.580	0.054	0.039	0.017	0.005	0.011
SE	0.481	0.450	0.426	0.416	0.413	0.407
F	342.876	214.231	168.946	136.641	111.584	97.408
Sig F	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

t = p < 0.05



จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ พบว่า มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม พบว่า เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 58.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.580,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 2 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.4 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.054,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 3 มุ่งเน้นผลงาน พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.039,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 4 การได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.7 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.017,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 5 การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี พบว่า เป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.5 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.005,  $p = 0.000$ )

ลำดับที่ 6 มีศีลธรรม คุณธรรม พบว่า เป็นตัวแปรลำดับสุดท้ายที่มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.011,  $p = 0.000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 70.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.706$ ,  $p = 0.000$ ) แสดงสมการถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = -0.022 + 0.385 \text{ Relevancy} + 0.227 \text{ characteristics} + 0.219 \text{ Yield} \\ + 0.221 \text{ Recognition} + -0.229 \text{ Integrity} + 0.182 \text{ Morality}$$

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ เพื่ออธิบายความผันแปรในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรอิสระที่เข้าสู่สมการถดถอย

จำนวน 6 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม ( $Beta = 0.385, p < 0.05$ ) (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ( $Beta = 0.227, p < 0.05$ ) (3) การได้รับการยอมรับนับถือ ( $Beta = 0.221, p < 0.05$ ) (4) มุ่งเน้นผลงาน ( $Beta = 0.219, p < 0.05$ ) (5) มีศีลธรรมคุณธรรม ( $Beta = 0.182, p < 0.05$ ) และ (6) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ( $Beta = -0.229, p < 0.05$ .) โดยพบว่าตัวแปรอิสระ 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยิ่งมีความพร้อมด้าน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ มุ่งเน้นผลงาน และมีศีลธรรม คุณธรรม จะยิ่งมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ตัวแปรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าการทำงานมีศักดิ์ศรีมากเท่าใด ทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้า ขยัน ตั้งใจทำงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

สำหรับสรุปการวิเคราะห์ถดถอยความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย (1) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวม (2) ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ (3) ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ (4) ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ (5) ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ (6) ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติ และ (7) ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ แสดงไว้ในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 สรุปการวิเคราะห์ถดถอยความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทุกขั้นตอน

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	สมการถดถอย	ความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย
1. ภาพรวมความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาล	$Y_r = 0.015 + 0.179 \text{ Democracy} + 0.148 \text{ Efficiency} + 0.144 \text{ Morality} + 0.178 \text{ Yield} + 0.087 \text{ objectives} + 0.110 \text{ Recognition} + 0.072 \text{ Advancement} + 0.078 \text{ Achievement}$ $(R^2 = 0.861)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) ทรัพยากรนโยบาย (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (4) ขยัน ตั้งใจทำงาน (5) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม และ (6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม
2. ความสำเร็จด้านหลักนิติธรรม	$Y_1 = 0.511 + 0.355 \text{ Democracy} + 0.183 \text{ Advancement} + 0.171 \text{ Yield} + 0.158 \text{ Relevancy}$ $(R^2 = 0.729)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทรัพยากรนโยบาย (3) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (5) การได้รับการยอมรับนับถือ (6) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (7) ขยัน ตั้งใจทำงาน (8) มีศีลธรรม คุณธรรม (9) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และ (10) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม
3. ความสำเร็จด้านหลักคุณธรรม	$Y_2 = 0.190 + 0.234 \text{ Morality} + 0.156 \text{ Recognition} + 0.174 \text{ Yield} + 0.147 \text{ Achievement} + 0.168 \text{ Integrity} + 0.087 \text{ objectives}$ $(R^2 = 0.721)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) ทรัพยากรนโยบาย (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) ความก้าวหน้า (4) ขยัน ตั้งใจทำงาน (5) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (6) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (7) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และ (8) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	สมการถดถอย	ความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย
4. ความสำเร็จด้านหลักความโปร่งใส	$Y_3 = -0.439 + 0.208 \text{ Democracy} + 0.171 \text{ objectives} + 0.169 \text{ Advancement} + 0.249 \text{ Accountability} + 0.158 \text{ Recognition} + 0.150 \text{ Morality}$ $(R^2 = 0.736)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) ทรัพยากรนโยบาย (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (4) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (5) ขยัน ตั้งใจทำงาน (6) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (7) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และ (8) มุ่งเน้นผลงาน
5. ความสำเร็จด้านหลักความมีส่วนร่วม	$Y_4 = -0.605 + 0.219 \text{ Efficiency} + 0.338 \text{ Recognition} + 0.175 \text{ Yield} + 0.130 \text{ objectives} + 0.151 \text{ Democracy} + 0.123 \text{ Achievement}$ $(R^2 = 0.736)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) ทรัพยากรนโยบาย (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) ความก้าวหน้า (4) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (5) ขยัน ตั้งใจทำงาน (6) มีศีลธรรม คุณธรรม (7) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม และ (8) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม
6. ความสำเร็จด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม	$Y_5 = 0.395 + 0.321 \text{ Yield} + 0.233 \text{ Accountability} + 0.091 \text{ Advancement} + 0.127 \text{ Achievement} + 0.130 \text{ Activeness}$ $(R^2 = 0.750)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งหมด 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทรัพยากรนโยบาย (3) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (4) การได้รับการยอมรับนับถือ (5) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (6) มีศีลธรรม คุณธรรม (7) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (8) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และ (9) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส
7. ความสำเร็จด้านหลักความคุ้มค่า	$Y_6 = -0.022 + 0.385 \text{ Relevancy} + 0.227 \text{ characteristic} + 0.219 \text{ Yield} + 0.221 \text{ Recognition} + -0.229 \text{ Integrity} + 0.182 \text{ Morality}$ $(R^2 = 0.706)$	1. ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงลบได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2. ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทรัพยากรนโยบาย (3) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (4) ความก้าวหน้า (5) ขยัน ตั้งใจทำงาน (6) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (7) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และ (8) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส

## 5. แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ให้บรรลุผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ สรุปดังนี้

1. หน่วยงานควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน
2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. ส่งเสริมระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ โดยประชุมชี้แจงข้อเท็จจริงและวัตถุประสงค์ของนโยบายให้บุคลากรทุกระดับทราบ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย
4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม สุจริต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รับฟังความคิดเห็น ประหยัด มีความโปร่งใส และมีความเที่ยงธรรม
5. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และควรส่งเสริมหรือสร้างสรรค์กิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ประกอบเป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การมอบหมายงานสู่บุคคลควรมีความชัดเจนตามความสามารถของบุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และทำงานกันอย่างเห็นอกเห็นใจกัน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ได้รับมอบหมายงานต้องปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย รักรักสามัคคี และความตั้งใจต้องมาก่อน
7. ควรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องนโยบายหลักธรรมาภิบาลอย่างทั่วถึง และจัดทำสื่อที่เข้าใจง่ายแนะนำให้ความรู้อย่างชัดเจน
8. แนวทางและนโยบายของผู้บริหารต้องชัดเจนและปฏิบัติได้จริง โดยที่ทุกคนรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไรแล้วทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
9. หน่วยงานควรมีระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจนและนำมาใช้ประโยชน์ได้
10. หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทุกระดับ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 1.1.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของข้าราชการระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์
- 1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70
- 1.2.2 กลุ่มตัวอย่างในระดับตำแหน่งต่าง ๆ ที่สังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน ทั้ง 14 แห่ง มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแตกต่างกันในหลักธรรมาภิบาลต่อไปนี้ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า



1.2.3 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย และลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า รวมทั้งปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และ มุ่งเน้นผลงาน ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากร ประชากรในการวิจัยในครั้งนี้คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานสังกัด เรือนจำและทัณฑสถาน ในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย เรือนจำกลาง สุราษฎร์ธานี เรือนจำจังหวัดภูเก็ต เรือนจำจังหวัดชุมพร เรือนจำจังหวัดระนอง เรือนจำจังหวัดกระบี่ เรือนจำจังหวัดพังงา เรือนจำอำเภอทุ่งสง เรือนจำอำเภอปากพนัง เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า เรือนจำอำเภอหลังสวน เรือนจำอำเภอไชยา เรือนจำอำเภอเกาะสมุย ทัณฑสถานวัยหนุ่ม นครศรีธรรมราช และสถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีตัวแทนของข้าราชการ ทั้งหมด จำนวน 664 คน

1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ศึกษา แบ่งออกเป็น 14 ระดับชั้นภูมิ ตามประเภทหน่วยงาน และการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละหน่วยงานเพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละหน่วยงานในสังกัด เขต 8

1.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิด ปลายปิดและปลายเปิด สร้างขึ้นโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ และตอนที่ 4 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ

**1.3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Pre test) โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา โดยทดสอบจากประชากรจำนวน 30 ราย โดยนำแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน กำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็นและระดับความสำเร็จมี 5 ระดับ ผลการทดสอบค่าความเที่ยงตรง พบว่า ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9690 และตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.9615 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์สูงจึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด และการจัดอันดับ (2) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) และวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) (3) หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 1.4 ผลการวิจัย

**1.4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล** เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดที่ปฏิบัติงาน ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน และอายุราชการ พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 193 คน (คิดเป็นร้อยละ 77.2) และเป็นเพศหญิงจำนวน 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.8)

อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 113 คน (คิดเป็นร้อยละ 45.2) รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 71 คน (คิดเป็นร้อยละ 28.4) ช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 56 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.4) และช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.0)

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 171 คน (คิดเป็นร้อยละ 68.4) รองลงมาคือ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 42 คน (คิดเป็นร้อยละ 16.8) ระดับ ปวช./ม.6 จำนวน 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.0) และระดับปริญญาโท จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.8)

สังกัดที่ปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในสังกัดเรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี จำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 18.4) รองลงมา เรือนจำอำเภอยะรัง จำนวน 22 คน (คิดเป็นร้อยละ

ละ 8.8) เรือนจำจังหวัดชุมพร จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.4) ทัณฑสถานวัยหนุ่ม นครศรีธรรมราช จำนวน 19 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.6) เรือนจำจังหวัดภูเก็ต จำนวน 18 คน (คิดเป็น ร้อยละ 7.2) เรือนจำอำเภอปากพนัง จำนวน 18 คน (คิดเป็นร้อยละ 7.2) เรือนจำจังหวัดกระบี่ จำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.8) เรือนจำจังหวัดระนอง จำนวน 16 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.4) เรือนจำอำเภอหลังสวน จำนวน 15 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.0) เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า จำนวน 14 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.6) เรือนจำจังหวัดพังงา จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.2) เรือนจำอำเภอไชยา จำนวน 13 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.2) เรือนจำอำเภอเกาะสมุย จำนวน 12 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.8) และสถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 2.4)

ประเภทตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งประเภททั่วไป จำนวน 159 คน (คิดเป็นร้อยละ 63.6) และเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 91 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.4)

ระดับตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญงาน จำนวน 111 คน (คิดเป็นร้อยละ 44.4) รองลงมาอยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 74 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.6) ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 38 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.2) ระดับปฏิบัติการ จำนวน 12 คน (ร้อยละ 4.8) ระดับอาวุโส จำนวน 11 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.4) และระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 4 คน (คิดเป็น ร้อยละ 1.6)

อายุราชการของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 21 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน (คิด เป็นร้อยละ 28.4) รองลงมาอายุราชการอยู่ในช่วง 10 – 15 ปี จำนวน 66 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.4) อายุราชการอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 64 คน (คิดเป็นร้อยละ 25.6) และอายุราชการอยู่ในช่วง 16 – 20 ปี จำนวน 49 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.6)

**1.4.2 การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติใน เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์** ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่ (1) หลัก นิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความ รับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยรายการต่าง ๆ รวมทั้งหมด 30 รายการ จาก การศึกษาในภาพรวม สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) โดยหลักธรรมาภิบาลที่มี ความสำเร็จสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.72$ ) ส่วนหลักธรรมาภิบาลที่มีความสำเร็จ ต่ำสุด คือ หลักความมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.44$ ) สำหรับผลการศึกษารูปได้ ดังนี้

1) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม มีรายการที่เป็น องค์กรประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) รายการ

ที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การออกกฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชน ( $\bar{X} = 3.78$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.46$ )

2) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) รายการที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การที่บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X} = 3.89$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การที่ผู้บริหารในหน่วยงานตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.61$ )

3) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) รายการที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การที่หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.59$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.41$ )

4) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วม มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.44$ ) รายการที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การที่หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการโดยยึดประโยชน์ของประชาชน ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.24$ )

5) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ ) รายการที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การที่หน่วยงานมีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.77$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.66$ )

6) ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 5 รายการ ความสำเร็จของหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ ) รายการที่มีความสำเร็จสูงสุด คือ การที่หน่วยงานมีการใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.66$ ) ส่วนรายการที่มีความสำเร็จต่ำสุด คือ การประเมินผลความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.43$ )

**1.4.3 การศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำ

และทัศนสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย และลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า และ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของการข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จต่าง ๆ รวมทั้งหมด 49 รายการ จากการศึกษาในภาพรวมสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) โดยระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ การรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ( $\bar{X} = 3.79$ ) ส่วนระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ำสุด คือ ทรัพยากรนโยบาย ( $\bar{X} = 3.07$ ) สำหรับผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.35$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ หน่วยงานมีการติดตาม/ตรวจสอบและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.04$ )

2) ทรัพยากรนโยบาย มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การที่หน่วยงานมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.15$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ การที่หน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 2.88$ )

3) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ หน่วยงานมีความพร้อมสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ หน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.07$ )



4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ การที่บุคลากรของหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ การที่บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันกับเวลา ( $\bar{X} = 3.69$ )

5) การได้รับการยอมรับนับถือ มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบันมีเกียรติและได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.44$ )

6) ความก้าวหน้า มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ หน่วยงานได้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.32$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.28$ )

7) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.74$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอดสาหะ และเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.63$ )

8) ขยัน ตั้งใจทำงาน มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีการวางแผนการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง ( $\bar{X} = 3.57$ )

9) มีศีลธรรม คุณธรรม มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง



( $\bar{X} = 3.82$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานยึดประโยชน์ในการทำงานต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 3.63$ )

10) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือบุคลากรในหน่วยงานมีความสนใจที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.62$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.34$ )

11) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.52$ )

12) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานพร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้องจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 3.83$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับข้อร้องเรียน ( $\bar{X} = 3.69$ )

13) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 4 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.58$ )

14) มุ่งเน้นผลงาน มีรายการที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 รายการ ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) รายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ( $\bar{X} = 3.83$ ) ส่วนรายการที่กลุ่มตัวอย่างประเมินต่ำสุด คือ การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.65$ )

#### 1.4.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70

จากการศึกษาความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติทดสอบ t สามารถอธิบายถึงความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมทั้งระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า t มีค่า 2.038 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 กลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ที่สังกัดเรือนจำและทัณฑสถาน ทั้ง 14 แห่ง มีความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแตกต่างกันในหลักต่อไปนี้ (1)หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า

การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ F – test ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ของค่าเฉลี่ย หากพบความแตกต่างจะเปรียบเทียบความสำเร็จเป็นรายคู่ด้วยวิธี เชฟเฟ (Scheffe) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สรุปได้ดังนี้ การวิเคราะห์ความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 คือ 1.ระดับปฏิบัติงาน (ปง.) 2.ระดับปฏิบัติการ (ปก.) 3.ระดับชำนาญงาน (ชง.) 4.ระดับชำนาญการ (ชก.) 5.ระดับชำนาญการพิเศษ (ชพ.) และ 6.ระดับอาวุโส (อว.) ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 พบว่า ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างทุกด้านมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 ไม่แตกต่างกัน

3) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ

ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงน่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

(1) ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 8 ตัวที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ (1) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (2) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (3) มีศีลธรรม คุณธรรม (4) มุ่งเน้นผลงาน ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย และปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ (1) การได้รับการยอมรับนับถือ (2) ความก้าวหน้า และ (3) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 86.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.861, p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากร นโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม และรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(2) ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 4 ตัวที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน

$H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (2) ความก้าวหน้า (3) มุ่งเน้นผลงาน และ (4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 72.9 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.729$ ,  $p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจุบันที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และรับผิดชอบผลงานต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร และไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติด้านหลักนิติธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(3) ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัวที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) มีศีลธรรม คุณธรรม (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (3) มุ่งเน้นผลงาน (4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (5) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี และ (6) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 72.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.721$ ,  $p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจุบันที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากร นโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความก้าวหน้า ชยัน ตั้งใจทำงาน รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(4) ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (2) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (3) ความก้าวหน้า (4) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (5) การได้รับการยอมรับนับถือ และ (6) มีศีลธรรม คุณธรรม เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 73.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.736, p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากร นโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยัน ตั้งใจทำงาน รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(5) ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับ



ความสำคัญได้ดังนี้ (1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (2) การได้รับการยอมรับนับถือ (3) มุ่งเน้นผลงาน (4) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (5) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส และ (6) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติใน เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 73.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.736$ ,  $p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลัก ธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจุบันที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้ การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรม ราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่เข้าอยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ ทรัพยากร นโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความก้าวหน้า การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม และรับผิดชอบผลงาน ต่อสังคม ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑ สถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(6) ความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ จากการศึกษา มี ตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธ สมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำ หลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับ ความสำคัญได้ดังนี้ (1) มุ่งเน้นผลงาน (2) รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (3) ความก้าวหน้า (4) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และ (5) ขยัน ตั้งใจทำงาน เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้า ด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความรับผิดชอบไป ปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 75.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.750$ ,  $p = 0.000$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของ การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรม ราชทัณฑ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ยังมีความพร้อมในปัจจุบันที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วน ผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น



นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

(7) ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ จากการศึกษา พบว่ามีตัวแปรอิสระจำนวน 6 ตัว ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (1) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (3) มุ่งเน้นผลงาน (4) การได้รับการยอมรับนับถือ (5) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี และ (6) มีศีลธรรม คุณธรรม เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จของการนำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 70.6 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.706$ ,  $p = 0.000$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระ 5 ตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งยังมีความพร้อมด้านปัจจัยที่เป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว จะยังมีส่วนผลักดันให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ตัวแปรเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบ นั่นคือ ถ้าการทำงานมีศักดิ์ศรีมากเท่าใด จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ไม่ได้อยู่ในสมการถดถอย ได้แก่ วัตถุประสงค์ และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความก้าวหน้า ขยัน ตั้งใจทำงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม และมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรและไม่ส่งผลต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

#### 1.4.5 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ให้บรรลุผลสำเร็จ สรุปดังนี้

1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรยึดหลักความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน
2. ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหน่วยงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. ควรส่งเสริมระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ โดยประชุมชี้แจงข้อเท็จจริงและวัตถุประสงค์ของนโยบายให้บุคลากรทุกระดับทราบ และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย
4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม สุจริต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รับฟังความคิดเห็น ประหยัด มีความโปร่งใส และมีความเที่ยงธรรม
5. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และควรส่งเสริมหรือสร้างสรรคกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ประกอบเป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การมอบหมายงานสู่บุคคลควรมีความชัดเจนตามความสามารถของบุคลากร เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และทำงานกันอย่างเห็นอกเห็นใจกัน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ได้รับมอบหมายงานต้องปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย รู้รักสามัคคี และความตั้งใจต้องมาก่อน
7. ควรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องนโยบายหลักธรรมาภิบาลอย่างทั่วถึง และจัดทำสื่อที่เข้าใจง่ายแนะนำให้ความรู้อย่างชัดเจน
8. แนวทางและนโยบายของผู้บริหารต้องชัดเจนและปฏิบัติได้จริง โดยที่ทุกคนรู้ว่าตนเองมีหน้าที่อะไรแล้วทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
9. หน่วยงานควรมีระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจนและนำมาใช้ประโยชน์ได้
10. หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรทุกระดับ

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” ปรากฏผลดังนี้

### 2.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

การศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ (1) ด้านหลักนิติธรรม (2) ด้านหลักคุณธรรม (3) ด้านหลักความโปร่งใส (4) ด้านหลักความร่วมมือ (5) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ (6) ด้านหลักความคุ้มค่า จากการศึกษานี้พบว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ  $t$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีค่า Sig (2 tailed) เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 และค่า  $t$  มีค่า 2.038 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้นจึงปฏิเสธ  $H_0$  หรือยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเรือนจำและทัณฑสถานในเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70 ดังนั้น ผลการศึกษาจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีมากกว่าร้อยละ 70 ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นหลักการปฏิบัติที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สำหรับในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลเพื่อแก้ไขปัญหาในระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนที่มีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทันที่ ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ขจัดการทุจริตประพฤติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกันของทุกฝ่ายในการบริหารราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งต่างให้ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างโปร่งใส สุจริต เปิดเผยข้อมูล และการมีส่วนร่วมของประชาชนสอดคล้องกับแนวคิดของ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545) ที่กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการ

บริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้แล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการโดยการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความรอบรู้ ความชำนาญในระเบียบกฎหมาย เพื่อให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องนี้ ทิพาวัตติ เมฆสุวรรณ (2543) ได้กล่าวเสริมว่า การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) จะต้องปฏิบัติงานที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ บังคับใช้และดำเนินการให้มีปฏิบัติตามกฎหมาย ที่สำคัญคือ การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายระเบียบและข้อบังคับให้มีความทันสมัยและสามารถธำรงรักษาความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้บุคลากรของเรือนจำ และทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ยึดหลักการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปลอดจากการกระทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการสอดคล้องกับแนวคิดของ ถวิลวดี บุรีกุล (2552) ที่กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่า ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หน่วยงาน ปลอดจากการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ มีการปฏิบัติงานที่โปร่งใสทั้งด้านหน่วยงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร และด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานได้เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน โดยในเรื่องนี้ ชินรัตน์ สมสืบ (2550) ได้กล่าวเสริมว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานภาครัฐจะต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐสนับสนุนในด้านต่าง ๆ มีการจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงาน/โครงการว่าควรทำโครงการอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานตามหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ในแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2552 – 2555 ได้กำหนดเป้าประสงค์ “ราชทัณฑ์ธรรมาภิบาล” โดยมุ่งให้ทุกหน่วยงานในสังกัดมีการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจังจึงโดยให้การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน (IPA) และเพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จได้มีการจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่เป็นมาตรฐาน มีข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักการรับผิดชอบและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ แคทเธรีน อี นิวโคเมอร์ (Kathryn E. Newcomer อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2552) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงาน (performance assessments) เป็นการติดตามความก้าวหน้า การวัดและประเมินผล

การดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์ในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและหน่วยราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า

จะเห็นได้ว่า เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาเป็นกรอบหรือแนวทางให้บุคลากรในสังกัดทุกคนยึดถือและดำเนินงานของหน่วยงาน ส่งผลให้หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังจนบังเกิดผลสำเร็จ สอดคล้องกับมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่กล่าวว่าในการบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

## 2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน และเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 พบว่า ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างทุกด้านมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 หมายถึง การยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งที่ 1 – 6 ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับปรับปรุงระบบบริหารจัดการหน่วยงานให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการพื้นฐานสำคัญ 6 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังนี้

1) หลักนิติธรรม เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้นำหลักนิติธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการหน่วยงาน โดยมีการแบ่งแยกอำนาจในการบริหารหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับภารกิจของกรมราชทัณฑ์ และจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานในสัดส่วนที่เหมาะสมกับภารกิจนั้น ๆ ผู้บริหารหน่วยงานมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหลักการทำงานราชทัณฑ์เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการที่บุคลากรในหน่วยงานมีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความรอบรู้ ความชำนาญในกฎหมาย ระเบียบ สามารถให้คำแนะนำ อธิบาย และหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ที่กล่าวว่า



การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) จะต้องปฏิบัติงานที่เป็นอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ บังคับใช้และดำเนินการให้มีปฏิบัติตามกฎหมาย ที่สำคัญคือ การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายระเบียบและข้อบังคับให้มีความทันสมัยและสามารถธำรงรักษาความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเรื่องใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญ อาทิ การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงาน นอกจากนี้หน่วยงานมีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชนด้วยการไม่มีกฎหมายหรือระเบียบที่ไปจำกัดสิทธิของประชาชนและบุคลากร และคำนึงถึงสิทธิความเท่าเทียมกันของผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนขออุทธรณ์ที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานได้

2) หลักคุณธรรม บุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ยึดหลักการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ละทิ้งหน้าที่ราชการ และปลอดจากการกระทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิลวดี บุรีกุล (2552) ได้กล่าวถึงหลักคุณธรรม (Ethics) ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หน่วยงานปลอดจากการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ และบุคลากรในหน่วยงานได้ยึดหลักจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานตามข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2537 คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยงานได้ยึดหลักความเป็นกลางในการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับ ด้วยการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักความสามารถ หลักสมรรถนะ และหลักผลงาน และมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและเกิดกระบวนการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงานตามกรอบการบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) ของ ก.พ.มาใช้ในการประเมินผลงานระดับบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับระบบบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จโดยพิจารณาจาก (1) ผลงานซึ่งประกอบด้วย ปริมาณงาน คุณภาพของผลงาน ความทันเวลา ผลลัพธ์ การประหยัด และ (2) คุณลักษณะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสามารถ และความอดุสาหะ การรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการและบุคลากรทุกหน่วยงานในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในทุกระดับประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย



3) หลักความโปร่งใส ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.2547) ให้ความหมายของหลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจน เรือ่นจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดนโยบายให้แก่บุคลากรทุกระดับบริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใส ดังนี้ 1) ความโปร่งใสด้านหน่วยงาน โดยการเผยแพร่ให้ประชาชนทราบหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรด้วยการจัดทำผังโครงสร้างของแต่ละหน่วยงานว่าบุคลากรคนใดทำหน้าที่หรือรับผิดชอบงานด้านใด เพื่อสะท้อนให้เห็นระบบงานทั้งหมดอย่างชัดเจนและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการจะได้รับความสะดวกในการรับบริการงานนั้น ๆ 2) ความโปร่งใสด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานมีการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงานด้วยการรับจากบุคลากรที่มาจากสอบแข่งขันของส่วนราชการ ไม่มีการใช้ระบบเส้นสายในการรับบุคลากรเข้าทำงาน มีการให้ผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง เช่น การจัดสรรเงินรางวัล การส่งบุคลากรเข้ารับการศึกษาเลือกเป็นผู้คุมดีเด่นทั้งในระดับเขต และระดับกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานมีการพิจารณาลงโทษผู้ที่ด้อยประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การประเมินให้ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และ 3) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ประชาชน กลุ่ม องค์กร เครือข่าย สามารถเข้ามามีส่วนร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้ตลอดเวลา และหน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ให้หน่วยงานสังกัดกรมราชทัณฑ์และประชาชนรับทราบผ่านทางเว็บไซต์ของแต่ละเรือนจำและทัณฑสถานและเว็บไซต์ของกรมราชทัณฑ์เป็นประจำ

4) หลักความมีส่วนร่วม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของหลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ซึ่งบุคลากรทุกระดับของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ยึดหลักความมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้บริการแก่บุคลากรและประชาชนทราบ เช่น การปิดประกาศให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน การเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น แผนการดำเนินงาน/กิจกรรม การจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักจัดการความรู้ การรับสมัครงาน และ

มีการตั้งกล่อรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นได้สะดวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชินรัตน์ สมสืบ (2550) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานภาครัฐจะต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐสนับสนุนในด้านต่าง ๆ โดยทั่วไปการเข้าร่วมดังกล่าวนอกจากจะเป็นการพัฒนาคนในด้านการสนองความต้องการแล้ว ยังสามารถสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ ความรู้สึกผูกพัน และเป็นการสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน

5) หลักความรับผิดชอบ สถาบันพระปกเกล้า (2549) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบหมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง ซึ่งบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้มีการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบด้วยการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยการให้ทุกหน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ และมีการสื่อสารทำความเข้าใจให้บุคลากรทราบทั่วกัน มีการจัดสัมมนาเจ้าหน้าที่ของเรือนจำและทัณฑสถานภายในเขตเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์และการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน (IPA) มีการจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่เป็นมาตรฐาน และมีข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักสมรรถนะและผลงาน และมีมาตรการดำเนินการแก่ผู้ที่ไม่มีความเป็นระบบ

6) หลักความคุ้มค่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการและแนวทางปฏิบัติของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจว่าจะต้องมีเป้าหมายทั้งหมดรวม 8 หมวดด้วยกัน ในหมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของภาครัฐ เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจได้ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและระบบสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมาย หลักความคุ้มค่า ว่าหมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.2547) บุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้มีการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า โดยมีการจัดลำดับ

ความจำเป็นเร่งด่วนของแผนงาน/โครงการ ว่าควรจะดำเนินโครงการอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในส่วนการจัดซื้อจัดจ้างบุคลากรทุกหน่วยงานมีแนวทางในการมุ่งให้เกิดการประหยัดด้วยการต่อรองราคากับผู้รับจ้างให้ได้ราคาที่ต่ำกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ มีการรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุครุภัณฑ์ให้ชัดเจน และเป็นปัจจุบัน และมีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

จะเห็นได้ว่า การที่เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลักการ มาเป็นกรอบหรือแนวทางให้บุคลากรในสังกัดทุกคนยึดถือและดำเนินงานของหน่วยงาน โดยกรมราชทัณฑ์ได้กำหนดให้ราชทัณฑ์ธรรมาภิบาลเป็นเป้าประสงค์หนึ่งในแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2552 – 2555 ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยการกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองผลการปฏิบัติราชการประจำปีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้หลัก ธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจังจนบังเกิดผลสำเร็จ ดังนั้นความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างระดับตำแหน่งต่าง ๆ ในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ จึงไม่มีความแตกต่างกัน

### 2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ 3 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย และลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยเชิงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า และ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการวัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม มุ่งเน้นประสิทธิภาพ รับผิดชอบผลงานต่อสังคม มีในและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และมุ่งเน้นผลงาน จากการศึกษาในภาพรวมสรุปได้ว่า มีจำนวน 8 ตัวแปร ที่มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายถึง การปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  นั่นคือ ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่กล่าวถึงสามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์ภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ

และทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 8 ตัวเข้าด้วยกันแล้วสามารถอธิบายความผันแปรในภาพรวมความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้ร้อยละ 86.1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.861$ ,  $p < 0.05$ ) ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ซึ่งได้แก่ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลงาน มีศีลธรรม คุณธรรม กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย โดยในยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 – 2550 ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ สอดคล้องกับแนวคิดของ อาวุธ วรรณวงศ์ (2552) ที่เห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ หมายถึง กระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ

จากการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ซึ่งได้แก่ ตัวแปรด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผลงาน และมีศีลธรรม คุณธรรม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ อาจเป็นเพราะเรือนจำและทัศนสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงานให้ช่วยเสริมการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนี้

เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานโดยการทำงานแบบมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) โดยบุคลากรจะยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ในการปฏิบัติราชการและคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาคของบุคคลและประชาชนตามหลักนิติธรรม นอกจากนี้ยังได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานโดยการทำงานแบบมีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) คือ มีการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดหลักจรรยาวิชาชีพในการทำงานด้วยการมีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมทั้งต่อประชาชนและสังคม มีการเปิดระบบรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกรณีที่มีการร้องเรียนร้องทุกข์ และผู้บริหารมีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้งเลื่อน ย้าย การให้ความดีความชอบ และยังได้ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเน้นการทำงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอน มีการทำงานที่รวดเร็วตอบสนองนโยบายได้ทันเวลา โดยคำนึงถึงความคุ้มค่ากับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไป และหน่วยงานมุ่งให้บุคลากรเน้นการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (Yield) มีการทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ ซึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย สอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรส (2543) ที่ได้กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เนื้อหาสาระและขอบข่ายของการศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นและครอบคลุมถึงการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อที่จะศึกษาบทเรียน พัฒนาแนวทางและสร้างกลยุทธ์ เพื่อที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบังเกิดความสำเร็จ นอกจากนี้ สุภชัย ยาวะประภาส (2552) ได้พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ลักษณะของนโยบายนั้น ๆ วัตถุประสงค์ของนโยบาย ความเป็นไปได้ทางการเมือง ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี ซึ่งด้านวัตถุประสงค์ของนโยบาย แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น (Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, 1975 : 445 – 448) เห็นว่า วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เป็น



ปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าวัตถุประสงค์และมาตรฐานง่ายต่อการวัด จะทำให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติรู้ผลลัพธ์ของนโยบายอย่างชัดเจน

จากการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เนื่องจากปัจจุบันกรมราชทัณฑ์ ได้กำหนดเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2552 – 2555 โดยได้กำหนดให้กรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงจัง โดยให้หน่วยงานในสังกัดคือเรือนจำและทัณฑสถานต่าง ๆ ได้หันมาให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อมุ่งที่จะปรับเปลี่ยนทิศทาง บทบาท กระบวนการ และวิธีการบริหารงานของหน่วยงานให้สามารถยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังแนวคิดของแคทเธรีน อี นิวโคเมอร์ (Kathryn E. Newcomer อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2552) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงาน (performance assessments) เป็นการติดตามความก้าวหน้า การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิตและผลลัพธ์ในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและหน่วยราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า ซึ่งเกณฑ์การบริหารจัดการตามแนวทางธรรมาภิบาลยังได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งหน่วยงานในสังกัดจะต้องนำไปดำเนินการให้บรรลุเกณฑ์ที่กำหนด โดยแต่ละหน่วยงานได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อทำหน้าที่พัฒนากระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมราชทัณฑ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา เพราะบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์มุ่งหวังที่จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของกรมราชทัณฑ์และเพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประโยชน์สุขของประชาชน

ดังนั้น การที่บุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้หันมาให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลที่นำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติราชการในหน่วยงานและกรอบการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้วัตถุประสงค์ของ



นโยบาย และหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มีความชัดเจนง่ายต่อการวัด ซึ่งทำให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติรู้ผลลัพธ์ของนโยบายอย่างชัดเจนส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลได้รับการนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้มีการส่งเสริมและสร้างสรรค์กิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการ โดยวิธีเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของกรมราชทัณฑ์ การจัดทำโครงการสนับสนุน การจัดกิจกรรมจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทนหน่วยงานที่นำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จ การสร้างเครือข่ายและภาคีสนับสนุน การจัดทำงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งมีระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลให้ประสบความสำเร็จต่อไป

3) การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยจูงใจกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรื่องจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า แรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่ม กำกับ และจูงนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมาย หรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง และราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือ ภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการหรือผู้ทำการชักจูงกำหนด รวมทั้งนรา สมประสงค์ (2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้ การจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลแต่ละกลุ่มในองค์กร ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

เรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ มีการจูงใจให้บุคลากรถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหลักการทำงานราชทัณฑ์ มีการจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ พ.ศ.2552 ด้วยการให้บุคลากรในสังกัดร่วมประชาพิจารณ์เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างข้อบังคับดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การประกาศใช้และ

เป็นกรอบให้บุคลากรประพฤติตนเป็นข้าราชการที่ดี นอกจากนี้ยังได้มีการเผยแพร่กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการแจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยจัดทำประมวลกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการในรูปแบบแผ่น CD-Rom ให้แก่บุคลากรในสังกัดตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม นอกจากนี้เรียนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ยังได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และวินัยข้าราชการในการทำงาน และถือปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2537 คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อประชาและสังคม และหน่วยงานมีการจูงใจให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้สื่อโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ให้เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมในเรื่องความดี ความซื่อ การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่นำหลักคุณธรรม จริยธรรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัลตอบแทนจากผู้บังคับบัญชาในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น โล่ประกาศเกียรติคุณตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม นอกจากนี้หน่วยงานได้มีการพัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการมีระบบการรับเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจน รวดเร็ว ทันสมัย และโปร่งใส ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนทั่วไปสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของแต่ละหน่วยงาน หรือของกรมราชทัณฑ์ (<http://w.w.correct.go.th>) และเรียนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของหน่วยงานตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 การคุ้มครองสิทธิการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบกระบวนการทำงานของระบบราชการให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความร่วมมือร่วม

ด้านหลักความรับผิดชอบ เรียนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์มีการจูงใจให้บุคลากรทำงานโดยยึดหลักความรับผิดชอบ คือ มีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อสนับสนุนให้ภารกิจของกรม ฯ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มีการสร้างระบบงานและฝึกรอบมบุคลากรให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบในงาน สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและรับทราบลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจน มีการจัดฝึกรอบมบุคลากรที่เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการในตำแหน่งนักทัณฑวิทยาปฏิบัติกร เพื่อสร้างเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นเฉพาะตำแหน่งในการปฏิบัติหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์ และเพื่อให้มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงานราชทัณฑ์ มีทักษะในการสื่อสาร ถ่ายทอด และวิเคราะห์ภารกิจของงานตามบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติ

นิสัยผู้ต้องขังได้อย่างเหมาะสม และบุคลากรในหน่วยงานยังมีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรเพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานและดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ที่กำหนด และยังได้มีการจูงใจให้บุคลากรให้บริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารโครงการอย่างประหยัด มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณให้หน่วยงานที่รับผิดชอบทราบความก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมถึงการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานอย่างคุ้มค่า เช่น การใช้กระดาษรีไซเคิลทั้งสองหน้า และการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในหน่วยงาน

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก ธรรม มาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ทั้งนี้เป็นเพราะเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 ได้มีการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการนำหลักธรรมมาภิบาลทั้ง 6 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า นำไปปฏิบัติในหน่วยงานของตน ซึ่งหากบุคลากรได้นำหลักการดังกล่าวไปใช้ในการทำงานแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา และเกิดความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ปัจจัยจูงใจและตัวแปรดังกล่าวจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์” ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

3.1.1 จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ ของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วย (1) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (2) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (3) มุ่งเน้นผลงาน และ (4) มีศีลธรรม คุณธรรม ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย และปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย (1) การได้รับการยอมรับนับถือ (2) ความก้าวหน้า และ (3) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติ ซึ่งด้านวัตถุประสงค์และ

มาตรฐานนโยบายมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น หน่วยงานควรมีคณะทำงานเพื่อทำการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของนโยบายด้านต่าง ๆ ว่านโยบายดังกล่าวง่ายต่อการวัดหรือการนำไปปฏิบัติหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติรู้ผลลัพธ์ของนโยบายอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบายนั้น ๆ ในส่วนผู้บริหารหน่วยงานควรมีการทำความเข้าใจ เป้าหมายในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานและผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามประเมินผลได้ รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ นอกจากนี้หน่วยงานควรมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Process) ที่ชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดและเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังขององค์กร สำหรับผู้บริหารหน่วยงานควรมีการส่งเสริมสิทธิความเสมอภาคระหว่างหญิงชายภายในหน่วยงานให้ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นพวกพ้องส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพในการเป็นข้าราชการ ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ในทางทุจริต และกรณีที่เกิดการกระทำผิดกฎหมาย ก็พร้อมรับในการกระทำนั้น

3.1.2 ผู้บังคับบัญชาควรมีการชื่นชมและยอมรับบุคลากรที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ในการทำงาน เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่นำหลักคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่สร้างสรรค์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินรางวัล หรือโล่ที่ประกาศเกียรติคุณ นอกจากนี้ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน และผู้บริหารหน่วยงานควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และควรมีระบบตรวจสอบการทำงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลาและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่น้อยเพียงใด และมีมาตรฐานการวัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่เสียไปให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติราชการ

3.1.3 ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ ให้เกิดประสิทธิผล เพื่อนำปัจจัยที่ได้มากำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ให้ตอบรับกับการปฏิบัติจริง โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรในหน่วยงาน

3.1.4 ควรมีการติดตาม (Monitoring) และประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้น กรมราชทัณฑ์ควรผลักดันการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้งในส่วนของ การวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team Work) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) และการใช้หลักประชาธิปไตย การสร้างภาวะผู้นำและผู้ตามในหน่วยงาน ตลอดจนจัดกิจกรรมจูงใจเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีของหน่วยงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ และทัณฑสถานเขตอื่น ๆ กับหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการบริหารหน่วยงานได้

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลที่จะได้รับทั้งในระยะกลางและระยะยาวจากการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ





บรรณานุกรม



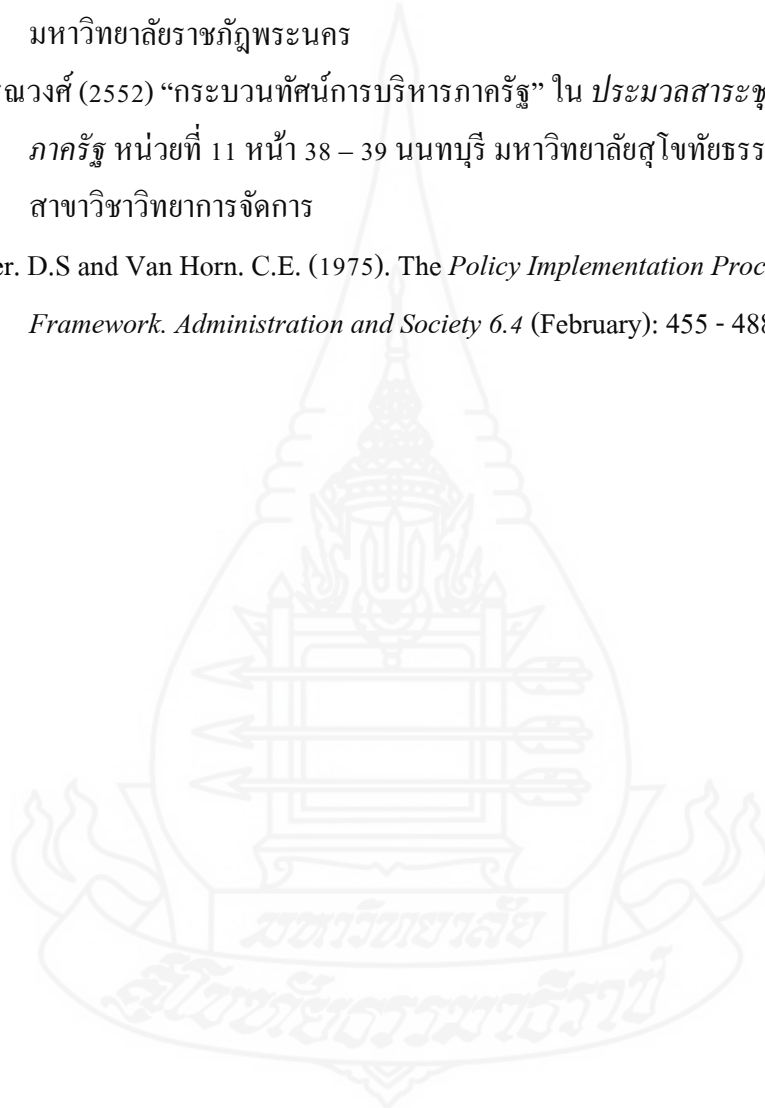
## บรรณานุกรม

- “กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ.2545” (2545, 9 ตุลาคม)  
ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอน 103 ก หน้า 255
- คุณากร กรสิงห์ (2550) “การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหาร  
ส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการเมืองและปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จุมพล หนิมพานิช (2550) *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของ  
ไทย (New Public Management : Principles, Concepts, and Thai Case Study)*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จิตรภา กุณฑลบุตร (2550) *การวิจัยสำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่* กรุงเทพมหานคร สหธรรมิก
- ชินรัตน์ สมสืบ (2550) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด  
ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 12 หน้า 272 - 304  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณัฐกร สิทธิชัย (2548) “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา สายงานรองกรรมการ  
ผู้อำนวยการใหญ่แผนงาน บริษัท กฟผ.จำกัด (มหาชน)”  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ถวิลวดี บุรีกุล (2552) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ  
หน่วยที่ 10* หน้า 235 – 236 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) “ธรรมาภิบาลกับราชการไทย” ใน *เอกสารประกอบการสัมมนา  
เรื่อง ความสำเร็จและบทเรียนในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนราชการ  
วันที่ 20 ธันวาคม 2543 ห้องประชุมสุขุมมัยประดิษฐ์ สถาบันพัฒนาข้าราชการ  
พลเรือน สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี*
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2552) “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *แนวคิด ทฤษฎี และ  
หลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 450 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2552) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระ  
ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 11 หน้า 205 – 206  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2553) “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทย : กรณีศึกษานโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา นโยบายสาธารณะ* หน่วยที่ 8 หน้า 8 – 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทองปาน แวงโสธรณ์ (2541) “แรงจูงใจในการเลือกเรียนสายสามัญหรือสายอาชีพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ” *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล*
- นนทกร วิไชยวงศ์ (2552) “ความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำอำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย” *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- นรา สมประสงค์ (2544) “แรงจูงใจ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 6 หน้า 120 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545) *การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี* นนทบุรี ธนาพรส
- ดร.บุศบง ชัยเจริญวัฒนะ, บุญมี ลี (2544) “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล” รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า
- ไพศาล ตั้งสมบูรณ์ (2548) “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (2546, 9 ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา* เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 1
- ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน* คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- วรเดช จันทรศร (2543) *การนำนโยบายไปปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สหายนล้อกและการพิมพ์
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2550) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 6 หน้า 143 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- วราภรณ์ คำปาเชื้อ (2552) “การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานศาลปกครอง  
ในส่วนกลาง” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2552) *นโยบายสาธารณะ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธา (2551) *แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 2  
เชียงใหม่ ธนุชนพรีนติ้ง
- สถาบันพระปกเกล้า (2549) *ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี* กรุงเทพมหานคร  
แก่นจันทร์
- สุรางค์ โคว์ตระกูล (2544) *จิตวิทยาการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สาริณี ไกรสังเกต (2551) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง  
ที่ดีมาใช้ในการบริหารโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก”  
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) *การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*  
พิมพ์ครั้งที่ 4 นนทบุรี สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ  
สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี  
สหมิตรพรีนติ้ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ  
ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance  
Rating)* พิมพ์ครั้งแรก กรุงเทพมหานคร พรีเมียร์ โปร
- เสน่ห์ จัยโต (2553) “ตัวแบบนโยบายสาธารณะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ*  
หน่วยที่ 2 หน้า 25 – 35 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2554) *นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ*  
พิมพ์ครั้งที่ 22 กรุงเทพมหานคร เสมาธรรม

- สมยศ นาวิการ (2544) *ทฤษฎีองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 1991
- อาชิปพรรณ นานาไพรวลัย (2551) “การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2546 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โครงการและการประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- อาวุธ วรรณวงศ์ (2552) “กระบวนการพัฒนากิจการบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 11 หน้า 38 – 39 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- Van Meter, D.S and Van Horn, C.E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. Administration and Society* 6.4 (February): 455 - 488





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม





## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม

1. ชื่อ นายไพลิน นุชถาวร  
 สถานที่ทำงาน สำนักชลประทานที่ 13 กรมชลประทาน  
 วุฒิการศึกษา (1) ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการงานก่อสร้าง)  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 (2) ปริญญาตรี ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 (3) ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน)  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 (4) ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน)  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 (5) ปริญญาโท เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 (6) ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิศวกรรมชลประทาน) ระดับต้นทำหน้าที่  
 ผู้อำนวยการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาดำเนินสะดวก สำนักชลประทานที่ 13 กรมชลประทาน
2. ชื่อ นางสาวสุรีย์วรรณ ภาสสุภกร  
 สถานที่ทำงาน โรงพยาบาลศูนย์ตรัง จังหวัดตรัง  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาประชากรและการพัฒนา  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ หัวหน้าศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลศูนย์ตรัง
3. ชื่อ นายนิมิต บุตรทิพย์  
 สถานที่ทำงาน เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า กรมราชทัณฑ์  
 วุฒิการศึกษา (1) ปริญญาตรี ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร)  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
 (2) ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยทักษิณ  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป (นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ  
 ชำนาญการ) เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า กรมราชทัณฑ์



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามโครงการวิจัย

--	--	--

**แบบสอบถามโครงการวิจัย**

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ :**  
**ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการในสังกัดเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์ เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และศึกษาแนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์

ตอนที่ 4 เป็นแนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 8 ของกรมราชทัณฑ์ให้บรรลุสำเร็จ

3. ข้อคิดเห็นทุกข้อที่ผู้วิจัยได้รับจากท่านในครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ความคิดเห็นของท่านทั้งหมดจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นายชำนาญ คงรอด

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### 2. อายุ

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

#### 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ปวช./ม.6  4.ปริญญาโท  
 2. ปวส./อนุปริญญา  5. อื่น ๆ โปรดระบุ.....  
 3.ปริญญาตรี

#### 4. สังกัดที่ท่านปฏิบัติงาน

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี            | <input type="checkbox"/> 8. เรือนจำจังหวัดพังงา   |
| <input type="checkbox"/> 2. เรือนจำจังหวัดภูเก็ต               | <input type="checkbox"/> 9. เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า |
| <input type="checkbox"/> 3. เรือนจำจังหวัดชุมพร                | <input type="checkbox"/> 10. เรือนจำอำเภอหลังสวน  |
| <input type="checkbox"/> 4. เรือนจำจังหวัดระนอง                | <input type="checkbox"/> 11. เรือนจำอำเภอไชยา     |
| <input type="checkbox"/> 5. เรือนจำจังหวัดกระบี่               | <input type="checkbox"/> 12. เรือนจำอำเภอเกาะสมุย |
| <input type="checkbox"/> 6. ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช      | <input type="checkbox"/> 13. เรือนจำอำเภอทุ่งสง   |
| <input type="checkbox"/> 7. สถานกักขังกลางจังหวัดนครศรีธรรมราช | <input type="checkbox"/> 14. เรือนจำอำเภอปากพนัง  |

#### 5. ประเภทตำแหน่ง

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ทั่วไป   | <input type="checkbox"/> 4. พนักงานราชการ |
| <input type="checkbox"/> 2. วิชาการ  | <input type="checkbox"/> 5. ลูกจ้างประจำ  |
| <input type="checkbox"/> 3. อำนวยการ |   |

## 6. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

1. ปฏิบัติงาน                       4. ชำนาญการ
2. ปฏิบัติการ                       5. ชำนาญการพิเศษ
3. ชำนาญงาน                       6. อาวุโส

## 7. อายุราชการ

1. ต่ำกว่า 10 ปี                       3. 16 – 20 ปี
2. 10 – 15 ปี                       4. 21 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไป

## ปฏิบัติในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์

**คำชี้แจง** โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

(5 = มากที่สุด ; 4 = มาก ; 3 = ปานกลาง ; 2 = น้อย ; 1 = น้อยที่สุด)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย</b>					
1.1 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ระดับใด					
1.2 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
1.3 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดรายละเอียดและเป้าหมายของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
1.4 หน่วยงานของท่านมีการติดตาม/ตรวจสอบและประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
<b>2. ทรัพยากรนโยบาย</b>					
2.1 หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลมากน้อยเพียงใด					
2.2 หน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.3 หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีความจำเป็นสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
2.4 หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และงบประมาณรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
<b>3. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ</b>					
3.1 หน่วยงานของท่านมีความพร้อมสำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
3.2 หน่วยงานของท่านมีโครงสร้าง มีการตัดสินใจ มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
3.3 หน่วยงานของท่านมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
3.4 หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
<b>4. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล</b>					
4.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ทันกับเวลามากน้อยเพียงใด					
4.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
4.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
<b>5. การได้รับการยอมรับนับถือ</b>					
5.1 ผู้บังคับบัญชาชื่นชมและยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
5.2 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
5.3 ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบันมีเกียรติและได้รับการยอมรับนับถือมากน้อยเพียงใด					
<b>6. ความก้าวหน้า</b>					
6.1 หน่วยงานของท่านได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6.2 หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรอยู่ในระดับใด					
6.3 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามเส้นทางที่กำหนดไว้มากนักน้อยเพียงใด					
<b>7. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี</b>					
7.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทความอดสาหัส และเสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
7.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความซื่อสัตย์ต่องานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
7.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
<b>8. ขยัน ตั้งใจทำงาน</b>					
8.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่มากน้อยเพียงใด					
8.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด					
8.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
8.4 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการทำงานโดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทางมากน้อยเพียงใด					
<b>9. มีศีลธรรม คุณธรรม</b>					
9.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องมากน้อยเพียงใด					
9.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาคมากน้อยเพียงใด					
9.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดประโยชน์ในการทำงานต่อส่วนรวมมากน้อยเพียงใด					
<b>10. รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม</b>					
10.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
10.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสนใจที่จะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
10.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด					
10.4 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
<b>11. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ</b>					
11.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
11.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
11.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงใด					
11.4 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดมากน้อยเพียงใด					
<b>12. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม</b>					
12.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
12.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านพร้อมรับการตรวจสอบความถูกต้องจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคคลภายนอกอยู่ในระดับใด					
12.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับข้อร้องเรียนอยู่ในระดับใด					
<b>13. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส</b>					
13.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนอยู่ในระดับใด					
13.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอยู่ในระดับใด					
13.3 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมากน้อยเพียงใด					
13.4 หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
<b>14. มุ่งเน้นผลงาน</b>					
14.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
14.2 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายในระดับใด					
14.3 ในภาพรวมการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านมีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

### ตอนที่ 3 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 8

#### กรมราชทัณฑ์

**คำชี้แจง** โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

(5 = มากที่สุด ; 4 = มาก ; 3 = ปานกลาง ; 2 = น้อย ; 1 = น้อยที่สุด)

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. หลักนิติธรรม</b>					
1.1 หน่วยงานของท่านมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอมากน้อยเพียงใด					
1.2 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด					
1.3 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
1.4 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมากน้อยเพียงใด					
1.5 หน่วยงานของท่านมีการออก กฎ ระเบียบ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักประโยชน์ของประชาชนมากน้อยเพียงใด					
<b>2. หลักคุณธรรม</b>					
2.1 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มากน้อยเพียงใด					
2.2 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.3 หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างน้อยเพียงใด					
2.4 ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่านปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันอย่างน้อยเพียงใด					
2.5 ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่านตัดสินใจโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมอย่างน้อยเพียงใด					
<b>3. หลักความโปร่งใส</b>					
3.1 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูงอย่างน้อยเพียงใด					
3.2 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
3.3 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบอย่างน้อยเพียงใด					
3.4 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะอย่างน้อยเพียงใด					
3.5 หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด					
<b>4. หลักความมีส่วนร่วม</b>					
4.1 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั่วไปและภายนอกหน่วยงานอย่างน้อยเพียงใด					
4.2 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับใด					
4.3 หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
4.4 ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านตัดสินใจโดยการรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด					
4.5 หน่วยงานของท่านดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่อย่างน้อยเพียงใด					
<b>5. หลักความรับผิดชอบ</b>					
5.1 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5.2 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใด					
5.3 หน่วยงานของท่านมีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดการดำเนินงานที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
5.4 ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยมีความรับผิดชอบต่อประชาชนและต่อสังคมมากน้อยเพียงใด					
5.5 หน่วยงานของท่านมีระบบการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
<b>6. หลักความคุ้มค่า</b>					
6.1 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการใช้จ่ายงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
6.2 หน่วยงานของท่านมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อความประหยัดมากน้อยเพียงใด					
6.3 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการประเมินผลความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับใด					
6.4 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
6.5 ในภาพรวมหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินความคุ้มค่า โดยเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับกับงบประมาณที่ใช้ไปมากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4 แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ  
และทัณฑสถานเขต 8 กรมราชทัณฑ์**

แนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในเรือนจำ  
และทัณฑสถาน เขต 8 กรมราชทัณฑ์ ให้บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่

- 4.1.....
- 4.2.....
- 4.3.....
- 4.4.....
- 4.5.....
- 4.6.....
- 4.7.....
- 4.8.....
- 4.9.....
- 4.10.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม





**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายชำนาญ คงรอด
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	28 กรกฎาคม 2513
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดนครศรีธรรมราช
<b>ประวัติการศึกษา</b>	รัฐศาสตรบัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2541
<b>สถานที่ทำงาน</b>	เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา
<b>ตำแหน่ง</b>	นักทัณฑวิทยาชำนาญการ

