

**ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร  
จังหวัดเพชรบูรณ์**

**นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**Efficiency and Effectiveness of Agricultural Extension Office in  
Phetchabun Province**

**Miss Prangtip Boonklum**

**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**

**2009**



ชื่อวิทยานิพนธ์   ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์  
 ผู้วิจัย   นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ดุสิต เวชกิจ  
 ปีการศึกษา 2552

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา (1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (2) ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (3) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร และเสนอกลยุทธ์การพัฒนากิจการบริหารงานของสำนักงาน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรในการศึกษา คือ สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 1 แห่ง และสำนักงานเกษตรอำเภอ ในจังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 11 แห่ง รวมสำนักงานเกษตร จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 130 คน เกษตรกร จำนวน 114,947 ราย โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 98 คน เกษตรกร จำนวน 399 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ณ ระดับ .05 ได้แก่ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยการให้บริการสาธารณะ (3) จุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จริงใจ ซื่อสัตย์ เป็นธรรมในการให้บริการและมีการติดตามการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ โอกาสในการพัฒนากิจการบริหารงาน คือ หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ อุปสรรคในการบริหารงาน คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ กับภารกิจจำนวนมากของหน่วยงาน ขาดงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ ขาดการบูรณาการการทำงานภายในหน่วยงาน นโยบายไม่ชัดเจน

จากการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการพัฒนากิจการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักงานเกษตร คือ ควรเน้นการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาเป็นกรอบในการบริหารงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ

คำสำคัญ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์



**Thesis title:** Efficiency and Effectiveness of Agricultural Extension Office in Phetchabun Province

**Researcher:** Miss Prangtip Boonklum; **Degree:** Master of Public Administration ;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor; (2) Dr. Dusit Wetchakit, Associate Professor;

**Academic year:** 2009

## **Abstract**

The purposes of this research were to study (1) the efficiency and effectiveness of Agricultural Extension Office (2) the factors influencing the efficiency and effectiveness of Agricultural Extension Office (3) the strength, weakness, opportunity and threat implicated the efficiency and effectiveness of Agricultural Extension Office and suggest the strategy development of Agricultural Extension Office.

This research was a survey research. Population composed of 1 Agricultural Extension Provincial Office and 11 Agricultural Extension District Offices in Phetchabun Province, numbers of population from both types of offices totaled 130 officers, together with 114,947 farmers. Samples consisted of 98 officers and 399 farmers . Instruments used were questionnaire and interview. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean , standard deviation, t-test, analysis of variance : One Way ANOVA and stepwise multiple regression .

Research result revealed that (1) efficiency and effectiveness of Agricultural Extension Offices in Phetchabun Province was higher than 70% at .05 level of significance (2) The factor had influences to the efficiency of Agricultural Extension Office in Phetchabun Province at .05 level of significance were factors of Public Sector Management Quality Award development, motivation, and Good Governance had as for the factor had influences to effectiveness of Agricultural Extension Office in Phetchabun Province at .05 level of significance were factors of Good Governance and the public service had influences on the Effectiveness of Agricultural Extension Offices in Phetchabun Province at .05 level of significance (3) strengths of the offices were enthusiasm, sincerity, honesty , and fairness of the officers in their service activities, together with the continuous following up on their services; weakness were: the unawareness of the executives of the importance of work motivation, and lack of cohesiveness, opportunities was the willingly cooperation of the agencies involved, threat were: insufficiency of staff, task load, lack of budget, tools and equipment, lack of internal integration and unclear policy.

Suggestions from the research to improve efficiency and effectiveness of Agricultural Extension Offices in Phetchabun province were: Public Sector Management Quality Award criteria should be emphasized, Good Governance principles should be included in the administration, the management should be aware of the importance of staff and show their awareness through their act in work motivation.

**Keywords:** Efficiency, Effectiveness, Agricultural Extension Offices, Phetchabun Province

## กิตติกรรมประกาศ

ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์จนถูกต้องสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณเกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ เจ้าหน้าที่ทุกท่านผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งเพื่อนๆ ที่ให้คำปรึกษา และเสียสละเวลาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จรวดเร็วได้ด้วยดี

นอกจากนั้น ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัย ในระหว่างที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันนี้จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าอันพึงมีหรือประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า

ธันวาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
สมมติฐานการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์ .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	18
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) .....	18
แนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	31
แนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน .....	37
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	54
แนวคิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ .....	62
แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) .....	77
แนวคิดทฤษฎีแรงงใจ .....	106
แนวคิดการให้บริการสาธารณะ .....	122
ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร .....	136
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	154

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	158
รูปแบบวิธีการวิจัย .....	158
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	158
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	165
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	199
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	200
ระยะเวลาในการวิจัย .....	202
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	203
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	204
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ .....	210
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน .....	255
ตอนที่ 4 จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ .....	266
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ .....	271
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	274
สรุปการวิจัย .....	274
อภิปรายผล .....	292
ข้อเสนอแนะ .....	312
บรรณานุกรม .....	329
ภาคผนวก .....	334
ก แบบสอบถามเพื่องานวิจัย .....	335
ข จดหมายขอความร่วมมือ .....	368
ค พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	370
ประวัติผู้วิจัย .....	379

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ ..... 79
ตารางที่ 2.2	วิธีวัดเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ ..... 128
ตารางที่ 3.1	จำนวนสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 159
ตารางที่ 3.2	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเกษตรในพื้นที่ จังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 160
ตารางที่ 3.3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 161
ตารางที่ 3.4	แสดงการจำนวนประชากรและได้มาของจำนวนกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ และเกษตรกร ของสำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 162
ตารางที่ 3.5	ตารางแสดงโครงสร้างแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงาน สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเกษตร ..... 167
ตารางที่ 3.6	ตารางแสดงโครงสร้างแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงาน สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ สำหรับเกษตรกรหรือ ประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ ..... 191
ตารางที่ 3.7	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 202
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวน ร้อยละของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคล ..... 205
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวน ร้อยละของประชาชนที่มารับบริการจำแนกตามข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคล ..... 207
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการบริหาร งานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 211
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลความพึงพอใจ การบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ..... 213
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม ..... 214
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม ..... 220

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	221
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์	222
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ	226
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด	227
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี	246
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจ	248
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรอิสระ ในภาพรวม	250
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการให้บริการสาธารณะ	251
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อปัจจัยการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	252
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับ ประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร	256
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับ สิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร	257
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับ ประสิทธิภาพ การบริหารงานของสำนักงานเกษตร	258
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับ ประสิทธิผล การบริหารงานของสำนักงานเกษตร	259
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของ ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในแต่ละ สำนักงาน	260
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร	262

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร .....	264

**สารบัญภาพ**

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐแนวใหม่ .....	7
ภาพที่ 1.2 กรอบประสิทธิผลการบริหารภาครัฐแนวใหม่ .....	9
ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	33
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	34
ภาพที่ 2.3 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ .....	83
ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงการจูงใจ .....	108
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน .....	120
ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนการให้บริการ สาธารณะ .....	125
ภาพที่ 2.7 สามเหลี่ยมแห่งการบริการ (The Service Triangle) .....	132
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง .....	164



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพปัญหาของระบบราชการไทยที่ผ่านมาประการหนึ่งคือความล่าช้าในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลให้ไม่สามารถให้บริการแก่ประชาชนตามความต้องการ ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นที่มาของการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานในภาคราชการว่าไม่โปร่งใส ประชาชนมีความไม่ไว้วางใจ และเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานของภาคราชการ สาเหตุที่ทำให้การบริหารงานราชการมีความล่าช้านั้นเกิดจากหลายสาเหตุไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการบริหารงานไม่พอเพียง กฎและระเบียบที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละเรื่องมีเป็นจำนวนมาก รวมทั้งสาเหตุประการสำคัญคือ งานของภาคราชการมีขอบเขตกว้างขวางเกี่ยวข้องกับประชาชนทุกคนในประเทศ ทำให้จำนวนเรื่องที่ข้าราชการจะต้องดำเนินงานจึงมีเป็นจำนวนมาก (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อ้างใน กรมส่งเสริมการเกษตร 2547: 36)

สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินการของภาครัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสนองต่อความต้องการของประชาชนและประโยชน์ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา การกิจบางภารกิจอาจมีความจำเป็นต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง โดยในการปฏิบัติภารกิจนั้นต้องมีการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นรองรับ มีการกำหนดบุคลากรตามลำดับชั้นเพื่อปฏิบัติภารกิจนั้น มีการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการกิจดังกล่าว แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปภารกิจนั้นอาจไม่จำเป็นอีกหรือลดความจำเป็นลงหรือซ้ำซากกับภารกิจอื่นซึ่งในอดีตที่ผ่านมาแม้จะมีเหตุการณ์เช่นว่านั้นส่วนราชการก็ได้ทบทวนโครงสร้างส่วนราชการที่กำหนดขึ้นว่าควรยุบหรือปรับเปลี่ยนไปอย่างไรแต่ในขณะเดียวกันได้สร้างส่วนราชการใหม่ขึ้นสำหรับภารกิจใหม่ๆทำให้ส่วนราชการมีขนาดใหญ่ การปฏิบัติหลายภารกิจไม่มีความคุ้มค่า ซึ่งเป็นที่มาของการปรับปรุงส่วนราชการทั้งหมดตามพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ฉะนั้น เพื่อมิให้เกิดเหตุที่เคยเป็นมาในอดีตขึ้นอีก ในมาตรา 33 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงกำหนดให้เป็นหน้าที่ของทุกส่วนราชการจะต้องตรวจสอบภารกิจทุกเรื่องในความรับผิดชอบว่าภารกิจใดยังมีความจำเป็นต้องปฏิบัติจริงหรือไม่ เมื่อเทียบกับการประเมินความคุ้มค่าที่ได้รับ ถ้าไม่จำเป็นก็ควรยกเลิกภารกิจนั้นเสียหรือหากปรับปรุงภารกิจเพื่อให้มีประสิทธิภาพขึ้นหรือนำภารกิจ

นั้นไปรวมกับการกิจอื่นได้โดยจะเกิดการประหยัดและความคุ้มค่าโดยผลงานเป็นเช่นเดิม ส่วนราชการก็ต้องปรับปรุงการกิจนั้น และผลของการปรับปรุงการกิจดังกล่าว ส่วนราชการต้องปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อนำบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นของทางราชการให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อ้างใน กรมส่งเสริมการเกษตร 2547: 42)

วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกลางปี พ.ศ. 2540 เป็นผลพวงมาจากปัญหาต่างๆที่สะสมกันมานาน ในสถานการณ์เช่นนี้ ภาครัฐขาดความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้การปฏิรูประบบราชการมีความสำคัญอย่างยิ่งนอกจากนี้ รัฐธรรมนูญใหม่ฉบับปี พ.ศ. 2540 เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้มีการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นให้สามารถตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นในขณะเดียวกัน แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 -2544 แม้ว่าจะได้ผลในระดับหนึ่ง แต่การดำเนินการในภาพรวมยังคงอยู่ในลักษณะของการตั้งรับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2544: 207) จึงได้กำหนดให้มีการปรับบทบาท พันธกิจ และวิธีการบริหารภาครัฐ โดยกำหนดให้มีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ รวมทั้ง ให้มีการติดตามวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและมุ่งสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนได้รับความสะดวก ได้รับการช่วยเหลือตามความต้องการ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า และได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนบริหารราชการเป็นแผนปฏิบัติราชการ โดยเป็นแผนล่วงหน้า 4 ปี โดยส่วนราชการ ได้จัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549-2552,2548: 1-2)

กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นหน่วยงานที่มีภาระหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพการเกษตร ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการประสานงานในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของเกษตรกรเพื่อให้เกษตรกรมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยมีหน่วยงานและบุคลากรในทุกระดับที่ช่วย ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาเกษตรกรให้สามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรเพื่อสร้างรายได้จากการบริโภคภายในประเทศ และการส่งออก อย่างไรก็ดี ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จากภายในประเทศ และประเทศต่างๆ ทั่วโลก ที่มีการแข่งขันด้านเศรษฐกิจการค้า รวมทั้งการตระหนักรู้ของการบริโภคอาหารที่ปลอดภัยต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ส่งผล

กระทบให้กรมส่งเสริมการเกษตรต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และปรับกลยุทธ์การทำงานที่ต้องผลักดัน ช่วยเหลือให้เกษตรกรสามารถประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง

ดังนั้น กรมส่งเสริมการเกษตร จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549 – 2552 โดยยึดหลักการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความร่วมมือ ในการร่วมมือ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาองค์การ แผนกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549 – 2552 จึงเป็นกรอบชี้นำทิศทางการทำงานของกรมฯ และเป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ของกรมฯ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกร และประชาชนที่ได้รับบริการจากกรมส่งเสริมการเกษตรในทุกระดับ โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานไปสู่การเป็นผู้ประสานการเรียนรู้และบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหา รวมทั้ง เจ้าหน้าที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพตนเอง ประยุกต์ความรู้ และขยายผลความรู้ในการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรต่อไป (แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549-2552, 2548:1-2) นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานเดียวที่มีหน่วยงานถึงระดับจังหวัดและระดับอำเภอ โดยมีภารกิจหลัก 3 ภารกิจ คือ ภารกิจการถ่ายทอดเทคโนโลยี ภารกิจการจัดทำข้อมูลพื้นฐานการเกษตร ภารกิจการพยากรณ์ การเตือนภัยธรรมชาติ ภัยศัตรูพืช และภัยเศรษฐกิจ (กรมส่งเสริมการเกษตร 2547:2)

กล่าวได้ว่าสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์เป็นหน่วยงานย่อยอยู่ภายใต้สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรและเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดเกษตรกรมากที่สุด มีหน้าที่ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร จัดทำข้อมูลพื้นฐานการเกษตร พยากรณ์ เตือนภัยธรรมชาติ ภัยศัตรูพืช และภัยเศรษฐกิจ ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพการเกษตร ตลอดจนสนับสนุนการประสานงานในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของเกษตรกร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่ามุ่งมั่นพัฒนาเกษตรกรให้มีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน แต่เนื่องจากจังหวัดเพชรบูรณ์เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ทางการเกษตรหลากหลายชนิด รวมทั้งมีกลุ่มเกษตรกรที่หลากหลายและมีความแตกต่างกัน ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมมีความสลับซับซ้อน ดังนั้นการที่จะพัฒนาเกษตรกรให้มีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนนั้น สำนักงานเกษตรจะต้องมีระบบการบริหารงานเพื่อให้บริการแก่เกษตรกรและชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์  
ต่อไป

## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 ปัจจุบันการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.3 มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร
- 3.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร
- 3.3 เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร และเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานสำนักงานเกษตร

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์” ครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

### 4.1 ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ

บริหารของสำนักงานเกษตร รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และกลยุทธ์การ  
พัฒนาการบริหารงานสำนักงานเกษตร

#### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัด  
เพชรบูรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอเมือง สำนักงานเกษตรอำเภอเขาค้อ สำนักงานเกษตรอำเภอชน  
แดน สำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง สำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน สำนักงานเกษตรอำเภอหล่ม  
สัก สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ สำนักงานเกษตรอำเภอวิเชียร  
สำนักงานเกษตรอำเภอหนองไผ่ สำนักงานเกษตรอำเภอน้ำหนาว

#### 4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.3.1 ประชากร หมายถึง สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 12 แห่ง

4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่

- (1) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ 11 แห่ง จำนวน 98 คน
- (2) เกษตรกรที่มารับบริการจากสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ 10 แห่ง จำนวน 399 ราย

#### 4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

##### 4.4.1 ตัวแปรอิสระ

1) *ประสิทธิภาพ* คือ ได้แก่ (1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) (2) ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ/ความต้องการทางสังคม ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีอำนาจ และความต้องการที่จะผูกพัน เงินเดือน/ความต้องการผลตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา/ความต้องการเป็นธรรม ตำแหน่ง ฐานะ ความมั่นคงในงาน/ความต้องการให้อยู่รอด สภาพการทำงาน/ความต้องการทางร่างกาย นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์, พันธกิจ, ประเด็นยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์, ตัวชี้วัด, นโยบาย, กลยุทธ์ และแผนงานโครงการ (5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

2) **ประสิทธิผล** ได้แก่ (1) การให้บริการสาธารณะ ประกอบด้วย สถานที่และบุคคลที่ให้บริการ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการหรือขั้นตอนการให้บริการ ผลผลิตหรือตัวบริการ ช่องทางการให้บริการ ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ และ(2) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

4.4.2 **ตัวแปรตาม** คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

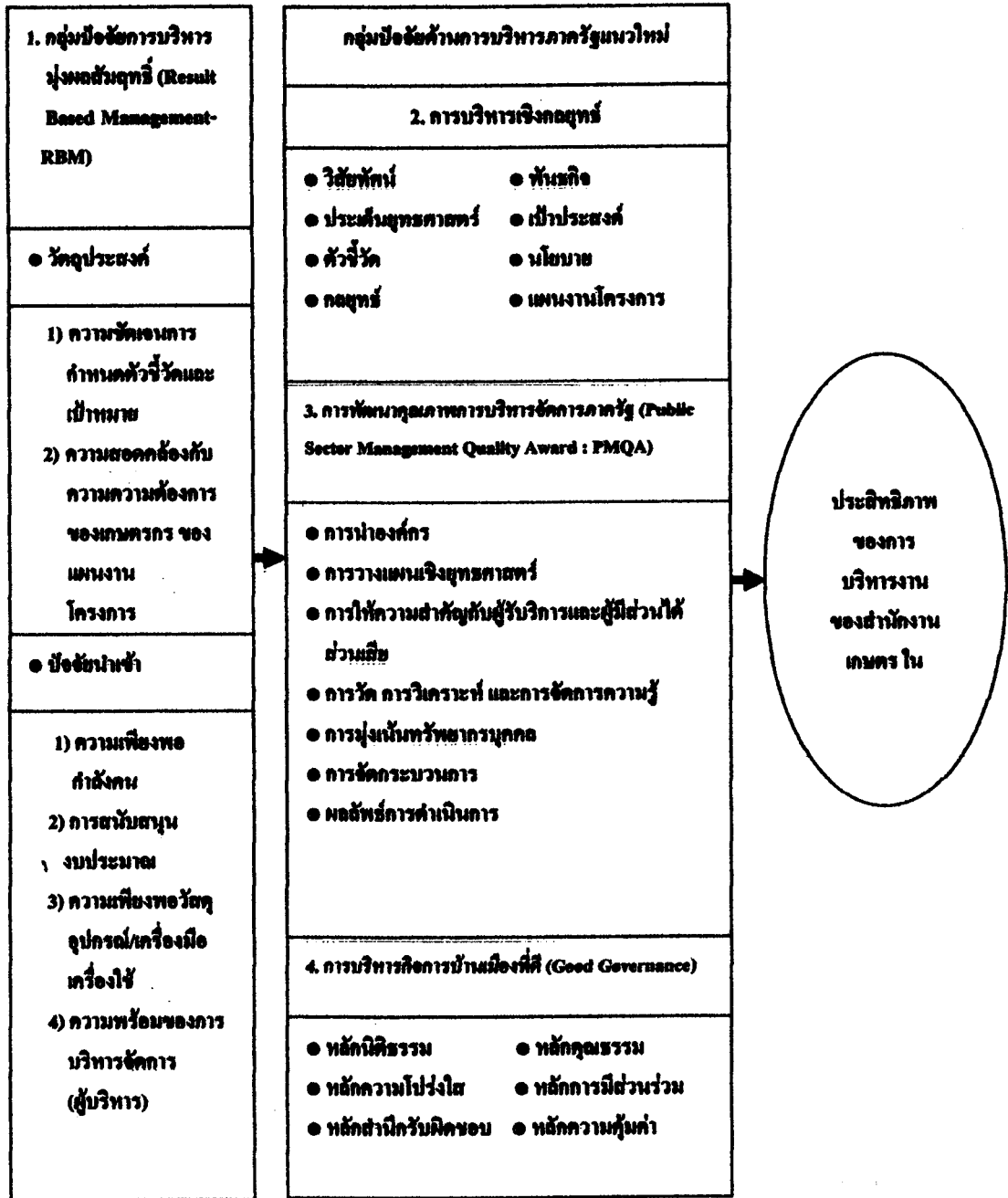
#### 4.5 ขอบเขตด้านเวลา

โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 8 เดือน นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2551 ถึง เดือนตุลาคม 2551

### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

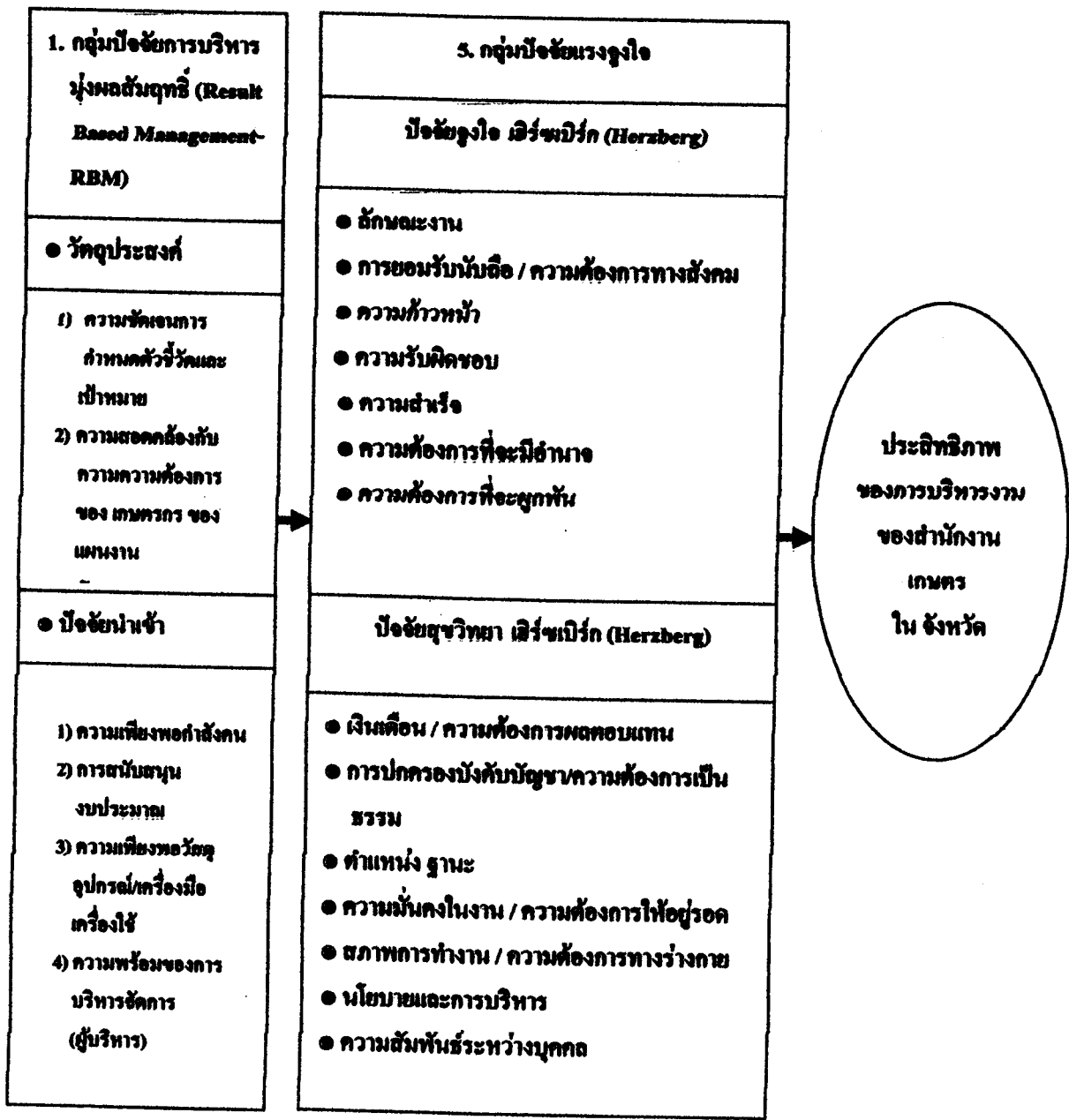
การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยครอบคลุมแนวคิดที่สำคัญ 5 แนวคิด คือ (1) แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (2) แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (4) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ (5) แนวคิดการให้บริการสาธารณะ มาศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

กระบวนการ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยด้านประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในเขตพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

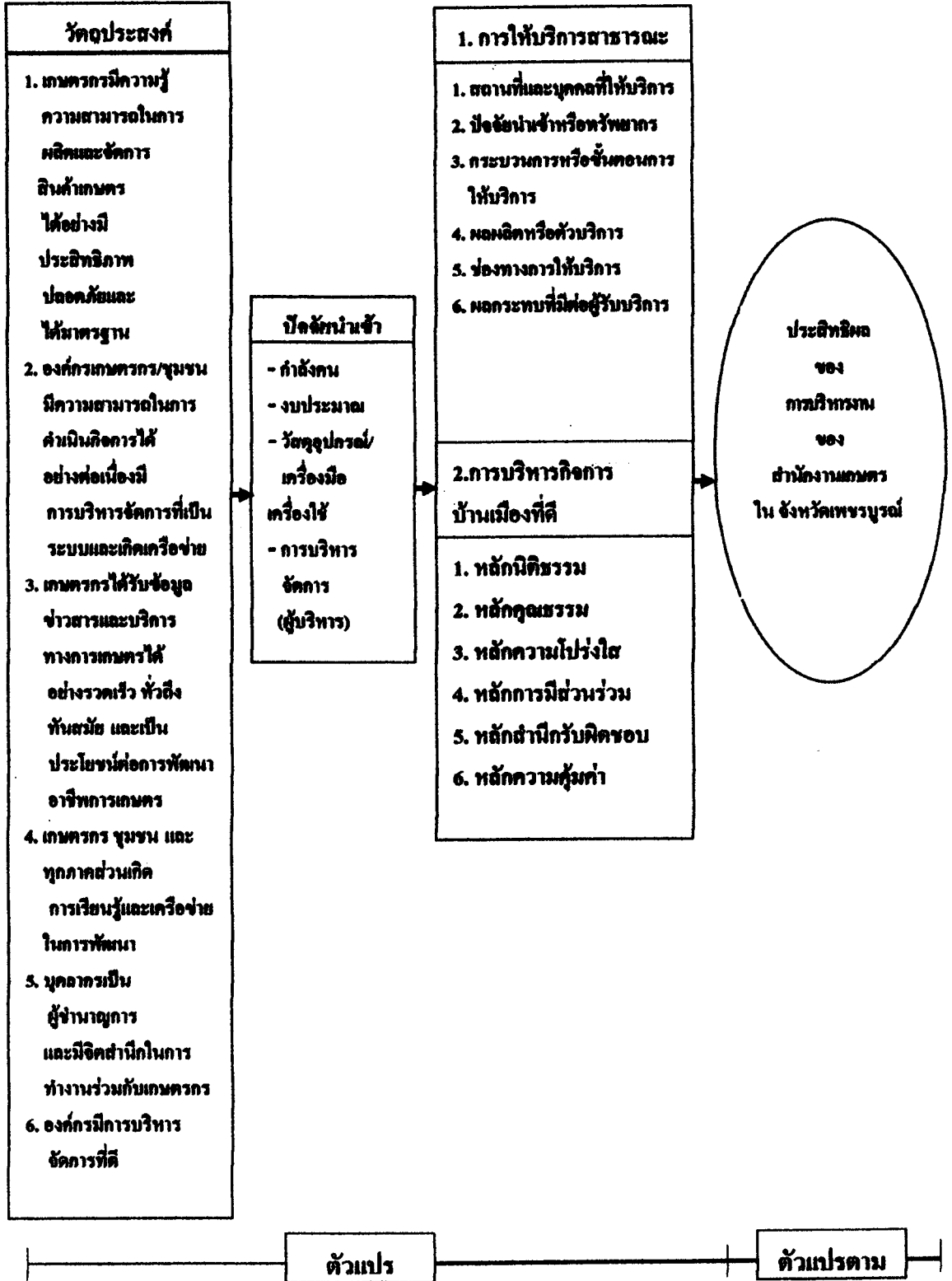
กระบวนการ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยด้านประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในเขตพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์



กระบวนการ



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัยด้านประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในเขตพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

## 6. สมมติฐานการวิจัย

- 6.1 ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70
- 6.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70
- 6.3 สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพของการบริหารงานแตกต่างกัน
- 6.4 สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพของการบริหารงานแตกต่างกัน
- 6.5 ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์
- 6.6 ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์

## 7. นิยามศัพท์

### นิยามทั่วไป

7.1 เจ้าหน้าที่ หมายถึง นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับจังหวัดและระดับอำเภอ เกษตรอำเภอ หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย เจ้าหน้าที่งานธุรการระดับจังหวัดและระดับอำเภอ และพนักงานราชการระดับจังหวัดและระดับอำเภอ

7.2 เกษตรกร หมายถึง เกษตรกรที่มายื่นคำร้องขึ้นทะเบียนเกษตรกรกับสำนักงานเกษตรอำเภอ ในจังหวัดเพชรบูรณ์

7.3 สำนักงานเกษตร หมายถึงสำนักงานเกษตรที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์  
ตัวแปรตาม

7.4 ประสิทธิภาพการบริหารงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความสามารถในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ใน 9 ด้าน ได้แก่ การใช้งบประมาณเพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานอย่างประหยัดและ

คุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ การใช้วัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ การใช้บุคลากรในการบริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ คุณภาพการให้บริการด้านการเกษตร การให้บริการเกษตรกรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ความรวดเร็ว ทันเวลา ในการให้บริการ การให้บริการตรงกับความต้องการผู้มารับบริการ วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกร ที่รวดเร็ว และการช่วยแก้ปัญหาให้เกษตรกรของสำนักงานเกษตร

**7.5 ประสิทธิภาพการบริหารงาน** หมายถึง ความพึงพอใจของเกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์ใน 6 ด้าน ได้แก่ เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพปลอดภัย และได้มาตรฐาน องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร และองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี

#### **ตัวแปรอิสระ**

**7.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม** หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย

**7.6.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงาน การปฏิบัติงานการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย

.1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ภาพทางความคิดของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ต้องการให้เกิดในอนาคตและเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าเกษตรกรหรือประชาชน จะได้รับประโยชน์สูงสุดโดยจะเป็นองค์กรที่มุ่งพัฒนาเกษตรกร ให้มีอาชีพ และรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

.2) **พันธกิจ (Mission)** หมายถึง ภาระหน้าที่หลักที่สำนักงานเกษตร ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการหรือต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้

ความสามารถของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ในการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร ให้บริการทางการเกษตรแก่เกษตรกร และส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

3) *ประเด็นยุทธศาสตร์* หมายถึง ประเด็นหลักที่สำนักงานเกษตรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ เสริมสร้างขีดความสามารถของเกษตรกรในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร ที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ส่งเสริมการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน สร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายเกษตรกร พัฒนานุเคราะห์ให้เป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงาน ร่วมกับเกษตรกร และเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร

4) *เป้าประสงค์ (Goals)* หมายถึง เป็นสิ่งที่สำนักงานเกษตรต้องการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Targets) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

5) *ตัวชี้วัด (Indicator)* หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลงหรือบ่งบอกสภาพรวมหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเกษตร สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ในที่นี้หมายถึง ตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรเท่านั้น

6) *นโยบาย (Policy)* หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารของสำนักงานเกษตร คาดหวังต้องการให้เกิดขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง เกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์ เกษตรอำเภอทุกอำเภอ ในจังหวัดเพชรบูรณ์

7) *กลยุทธ์* หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานสำคัญ ของสำนักงานเกษตรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดไว้

8) *แผนงาน* หมายถึง แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตรระหว่างปี 2549 - 2552 ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน 12 แผนงาน ได้แก่ แผนงานพัฒนาขีดความสามารถด้านการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร แผนงานส่งเสริมการผลิตและใช้พันธุ์ดี แผนงานพัฒนาระบบการเตือนภัย แผนงานส่งเสริมและพัฒนาการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง แผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร แผนงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน แผนงานพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและการให้บริการเกษตรกร แผนงานปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานส่งเสริมการเกษตร แผนงานเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และเครือข่ายเกษตรกร แผนงานพัฒนานุเคราะห์ แผนงานพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แผนงานส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี

8) **โครงการ หมายถึง** โครงการที่ปรากฏอยู่ภายใต้แผนงานของ กรมส่งเสริมการเกษตรระหว่างปี 2549 - 2552 ซึ่งได้มีการดำเนินงานจริงในช่วงระยะเวลาของแต่ละปี

**7.6.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)** หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้ในการบริหารงาน การปฏิบัติงานการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย

1) **การนำองค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรมีการ กำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสำนักงานเกษตร มีการจัดระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบด้านการเงินและด้านการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการทบทวนผลการดำเนินการของสำนักงานเกษตรที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ให้ความสำคัญต่อระบบการให้บริการอย่างมีจริยธรรมแก่เกษตรกรหรือผู้รับบริการ สนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน และให้ความสำคัญ การเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการพัฒนาชุมชน

2) **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเกษตร โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการ ถ่ายทอดกลยุทธหลักไปสู่การปฏิบัติจริงของเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตร

3) **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง การที่สำนักงานเกษตรมีการศึกษาจำแนกเกษตรกรผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญ ความต้องการ ข้อเรียกร้อง ความคาดหวังของเกษตรกร โดยจัดให้มีระบบการติดตามผลการ ให้บริการและคุณภาพการบริการ มีการวัดความพึงพอใจของเกษตรกรผู้รับบริการเพื่อนำมา ปรับปรุงการทำงานการให้บริการของสำนักงานเกษตร โดยยึดหลักการตอบสนองผลประโยชน์ สูงสุดของเกษตรกรผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** หมายถึง การที่ผู้บริหารมี การวัดผลการดำเนินการ และวิเคราะห์ผลการดำเนินการของสำนักงานเกษตรเพื่อเป็นข้อมูลใน การปรับปรุงการดำเนินการ โดยมีการจัดการสารสนเทศ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมองค์ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่เชื่อถือได้และสามารถค้นหาง่ายนำไปใช้ ประโยชน์ได้ง่าย ปลอดภัย รวมทั้งให้ความสำคัญในการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดให้แก่ บุคลากรในสำนักงานเกษตร และนำความรู้ที่มีประโยชน์จากเกษตรกรผู้รับบริการมาเป็นองค์ ความรู้การประกอบการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บริการแก่เกษตรกรผู้รับบริการ

5)การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดและบริหารงาน โดยให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดลักษณะการจ้างงาน สร้างและพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พัฒนาบุคลากร สร้างแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรมีความพึงพอใจ

6)การจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร และกระบวนการสนับสนุนงานส่งเสริมการเกษตร ให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานเกษตร

7)ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย

(1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลลัพธ์ของประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ของสำนักงานเกษตร ได้แก่ เกษตรกรสามารถนำความรู้ทางการเกษตรที่ได้รับบริการจากสำนักงานเกษตร ไปพัฒนาอาชีพได้ประสบความสำเร็จ

(2) ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง เกษตรกรผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการได้รับบริการจากสำนักงานเกษตรและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบการปฏิบัติราชการของสำนักงานเกษตรได้

(3) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ หมายถึง ความสำเร็จของการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการและความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของสำนักงานเกษตร

(4) ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเกษตร

7.6.3 **หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงานการให้บริการประชาชนของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วย

1) **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมต่อผู้รับบริการ

2) **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดถือประโยชน์ของเกษตรกรหรือประชาชนในการให้บริการ การยึดมั่นในความถูกต้องในปฏิบัติงานการให้บริการ

3) *หลักความโปร่งใส* หมายถึง ความชัดเจนของข้อมูลการปฏิบัติงานการให้บริการ การเปิดโอกาสให้เกษตรกรหรือประชาชนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูลการให้บริการ

4) *หลักการมีส่วนร่วม* หมายถึง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และเกษตรกรหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานการให้บริการ

5) *หลักความรับผิดชอบ* หมายถึง การยึดถือประโยชน์ของเกษตรกรหรือประชาชนในการให้บริการ ความเอาใจใส่ในการแก้ปัญหาการให้บริการ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ

6) *หลักความคุ้มค่า* หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และบริการที่มีคุณภาพ

7.6.4 *แรงจูงใจ* หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชน ได้แก่ ปัจจัยสุขวิทยา ประกอบด้วย การได้รับเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานมีลักษณะกลมเกลียวเป็นกันเองและมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร ตำแหน่ง ฐานะเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และศักดิ์ศรี นโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจน การมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ ความยุติธรรมเสมอภาค ในการปกครองบังคับบัญชา และรวมถึงปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย การปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายจึงเกิดความรู้สึกร่าเริงและภูมิใจในผลสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสำคัญ มีคุณค่า ทำทายและอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจ เอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น

7.6.5 *การให้บริการสาธารณะ* หมายถึง ระดับความคิดเห็นต่อการนำหลักการให้บริการสาธารณะไปใช้ในการปฏิบัติงานการให้บริการแก่เกษตรกรหรือผู้รับบริการของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วย

1) *ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร (Input)* หมายถึง ความเพียงพอและความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการของผู้บริหาร

2) *ผลกระทบ (Impact)* หมายถึง การที่เกษตรกรได้รับประโยชน์สูงสุดต่อการมารับบริการกับสำนักงานเกษตร

3) *ผลผลิต/ตัวบริการ* หมายถึง การบริการด้านข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีทางการเกษตร การส่งเสริมให้เกษตรกรดำเนินการตามโครงการของสำนักงานเกษตรเพื่อให้เกษตรกรและชุมชนมีรายได้และอาชีพที่มั่นคง

4) *ช่องทางการให้บริการ* หมายถึง รูปแบบการให้บริการของสำนักงานเกษตร เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่เกษตรกรและผู้รับบริการ ได้แก่ ความสะดวกในการให้บริการนอกเวลา ความสะดวกในการให้บริการช่องทางด่วน จำนวนความเหมาะสมของสถานที่เปิดให้บริการ การขยายช่องทางการให้บริการ ความพร้อมในการให้บริการนอกเวลา การให้บริการภายนอกสถานที่โดยการเข้าไปให้บริการถึงบ้านเกษตรกร

5) *สถานที่ให้บริการ* หมายถึง สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์ และศูนย์บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรซึ่งเป็นเครือข่ายการทำงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

6) *บุคคลที่ให้บริการ* หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

7) *กระบวนการทำงาน (Process)* หมายถึง ช่องทางในการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระบบการบริหารงาน ระบบการทำงาน การจัดการองค์การ การวางแผน การปฏิบัติงานตามแผน การติดตามนิเทศ การวัดผล / ประเมินผล

7.6.6 *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* หมายถึง การบริหารงานของสำนักงานเกษตรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร ได้แก่ เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการ ดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทัดเทียม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี



## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานเกษตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

8.2 เพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงานและการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชน และเพื่อนำไปใช้ปรับนโยบายและกลวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนหรือขจัดปัญหาซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และงานบริการของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

8.3 เพื่อเป็นข้อมูลใช้ในการอ้างอิงสำหรับผู้สนใจในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะครอบคลุมเรื่อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)
2. แนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน
4. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
5. แนวคิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์
6. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
7. แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ
8. แนวคิดการให้บริการสาธารณะ
9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

##### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การเปลี่ยนผ่านจากสังคมบรรพกาลเข้าสู่สังคมเกษตรกรรม จากสังคมเกษตรกรรม เข้าสู่สังคมอุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมบริการหรือสังคมสารสนเทศ (Information Society) ในช่วงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงยุคสมัยของสังคมโลกมิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะ โครงสร้างหรือรูปแบบของระบบการผลิตตามยุคสมัยเท่านั้น แต่ยังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้าง และรูปแบบของระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย

การเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของสังคมโลกที่กำลังเกิดขึ้นพร้อมกับการเปลี่ยนเป็นสังคมสารสนเทศ จึงเป็นช่วงเวลาที่หลายประเทศกำลังเร่งปรับปรุง

ระบบการจัดการปกครองของประเทศให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และความเคลื่อนไหวเรียกร้องขององค์กรสถาบันสังคมในประเทศไทยในช่วงปัจจุบันให้การปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตไปสู่ระบบเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองการส่งเสริมและการก่อตั้งประชาคมจังหวัด ประชาคมตำบล (ประเวศ วะสี อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 1)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการปฏิรูประบบราชการจากแบบดั้งเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ขาดความยืดหยุ่น เน้นกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เปลี่ยนเป็นการลดบทบาทภาครัฐลง โดยถ่ายโอนงานบางอย่างให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการ หรือให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ส่งเสริมการลงทุน และบรรยากาศทางธุรกิจ นอกจากนี้ ต้องเน้นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศแบบต่างๆ

### 1.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนทางด้านความหมาย เนื่องจากได้มีนักวิชาการรวมทั้งนักปฏิบัติหลายท่านกำหนดนิยาม เพื่อให้คำอธิบายความหมายของคำว่าจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้แตกต่างกัน (ทศพร สิริสัมพันธ์ และคณะ อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 10) ดังนี้

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 11) มองว่าเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการให้คำนิยามของ NPM อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างทั่วไป แต่ได้พยายามอธิบายถึงลักษณะสำคัญของ NPM ไว้หลายประการ กล่าวคือ

- 1) เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)
- 3) ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
- 4) พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5) เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7) เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

เดวิด ออสบอร์น และเทด แกบเบอร์ (David Osborne and Ted Gaebler อ้างใน เทพศักดิ์ บุญขจรพันธุ์ 2547: 205-206) ได้เสนอแนวคิดการเปลี่ยนโฉมภาครัฐการ (Reinventing Government) ซึ่งได้รับการยอมรับในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษที่ 1990 ดังนี้

1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นที่เล็กลงกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง

2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าจะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว

3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ

4) ต้องการให้ระบบราชการขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วย

กฎระเบียบ

5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย

6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง

7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ มุ่งแสวงหารายได้มากกว่ารายจ่าย

8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเผื่อระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้

9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม

10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 27-29) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงาน ภาครัฐ
- 2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุม ทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
- 3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนด นโยบาย
- 4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
- 5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของ หน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมา บุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- 7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
- 8) เปลี่ยนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผน กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่าย ค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ขององค์กร (corporate)
- 9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น
- 10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดย พยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

อาร์. เอ .ดับเบิลยู. โรดส์ (R.A.W. Rhodes อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 11) ได้กล่าวถึง NPM ว่ามีความหมายครอบคลุมแนวคิดอย่างน้อยสองประการ กล่าวคือ แนวคิดการ จัดการนิยม (managerialism) และ แนวคิดเศรษฐศาสตร์สถาบันแนวใหม่ (new institutional

economics) ซึ่งในระยะแรก (ก่อนค.ศ. 1985) นั้น NPM มีความหมายค่อนข้างแคบและครอบคลุมเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการสมัยใหม่ ในระยะเวลาต่อมา (ภายหลังปีค.ศ. 1988) เมื่อบรรดาประเทศส่วนใหญ่ ได้มีการขยายแนวทางและปรับเปลี่ยนมาตรการในการปฏิรูปไปสู่การอิงกับระบบตลาด ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับ NPM ได้มีการขยายขอบเขตออกไปจากเดิมให้กว้างขวางขึ้นและส่งผลให้การจัดการนิยมนกลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ NPM เท่านั้น

โพลิต (Politt อ้างใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ 2547) พยายามรวบรวมมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อหาข้อสรุปว่าหลักการ NPM เป็นอย่างไร เขาพบว่านักวิชาการส่วนใหญ่จะเห็นประเด็นสำคัญตรงกัน สรุปได้ 7 ประการ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการจากการเน้นปัจเจกนำเข้า และกระบวนการมาเป็นปัจเจกส่งออกและผลลัพธ์
- 2) การให้ความสำคัญแก่การวัดมากขึ้น โดยการสร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (performance indicators) และการกำหนดมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ
- 3) ความนิยมในรูปแบบการจัดองค์การแนวราบที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ และให้อำนาจอิสระมากกว่านิยมใช้องค์การแบบระบบราชการขนาดใหญ่ที่มีสายบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นลำดับชั้นที่ปฏิบัติงานแบบได้หลาย ๆ วัตถุประสงค์ (multi - purpose)
- 4) การใช้ความสัมพันธ์ในการทำงานในรูปแบบของสัญญาหรือที่เลียนแบบลักษณะสัญญา (contract or contract - like relationships) แทนที่ความสัมพันธ์ตามแบบสายการบังคับบัญชาแบบลดหลั่นเป็นลำดับชั้น
- 5) ความนิยมใช้กลไกตลาด หรือที่เลียนแบบกลไกตลาดในการส่งมอบบริการ สาธารณะ อาทิ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมางานเอกชน (contracting out) การพัฒนาตลาดภายใน เป็นต้น
- 6) การลดล้างพรมแดนที่ชัดเจนระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวคือ องค์การภาคเอกชนได้เข้ามารับการจัดทำบริการสาธารณะจากรัฐมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์การภาครัฐก็รับวิธีการจัดองค์การและการจัดการแบบองค์การเอกชนมากขึ้นเช่นกัน
- 7) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมจากเดิมที่เน้นว่าบริการของภาครัฐต้องจัดให้แก่ประชาชนเหมือนกันหมด รัฐยึดหลักความเป็นธรรม เป็นการเน้นค่านิยมประสิทธิภาพและหลักปัจเจกชนนิยม (individualism) ซึ่งหมายถึง ไม่ได้มองประชาชนแบบมวลรวม แต่มองประชาชนในฐานะเป็นคนแต่ละคนซึ่งมีความคิด ความต้องการที่แตกต่างกัน

เฟอร์ไลน์ (Ferlie และคณะ อ้างใน สุพจน์ ทราญแก้ว 2545: 11) ได้สำรวจแนวคิด NPM และแบ่งประเภทของ NPM ออกเป็น 4 แนวทางได้แก่

1) การผลักดันในเรื่องปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) แนวทางนี้รับอิทธิพลหรือเลียนแบบการจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงของธุรกิจเอกชน

2) การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization) แนวทางนี้ได้อิทธิพลจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งมุ่งให้กลไกตลาดแทนที่รัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น จึงวิเคราะห์ว่าอะไรคือภารกิจหลักของรัฐซึ่งรัฐหลีกเลี่ยงไม่ได้ และอะไรคือภารกิจรองของรัฐซึ่งรัฐสามารถมอบหรือกระจายอำนาจให้องค์การอื่นรับผิดชอบแทน แนวคิดนี้ให้ความสำคัญแก่ตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทดสอบตลาด (market testing) การเปิดให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกองค์การผู้รับผิดชอบตัดสินใจลงทุนและจัดซื้อบริการสาธารณะ (purchaser) ออกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ (provider) การใช้ระบบการสัญญาข้อตกลง (contractualism)

3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) ซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่เน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

แม้นักวิชาการจะกล่าวถึงหลักการ NPM อย่างหลากหลาย แต่ไม่ได้หมายความว่า NPM มีหลักการที่ไม่ชัดเจน ฮักส์ (Hughes) เห็นว่า ณ ปัจจุบัน สามารถสรุปหลักการ NPM ได้ชัดเจนเป็น 13 ข้อ ดังต่อไปนี้ (Hughes, 2003 อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ 2547)

#### 1) ใช้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารราชการแผ่นดินตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นการพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าที่ผ่านมาในการวางแผนระยะยาวและยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์อัน ได้แก่ การกำหนด พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การภาครัฐต่างๆ ตลอดจนการปรับตัวขององค์การกับสภาพแวดล้อมต่างๆ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพกว่าเดิม เพราะมีการผูกโยงระหว่างผลของงานที่เกิดขึ้นกับงบประมาณแบบโครงการ เมื่อรัฐบาลทราบกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการ ทำให้สามารถพิจารณาประเมินตัดสินใจว่าหน่วยงานใดสมควรได้รับการอนุมัติโครงการใดหรือไม่

## 2) เน้นการจัดการ ไม่ใช่การบริหาร

การจัดการต่างจากการบริหาร การจัดการภาครัฐในปัจจุบันเรียกร้องให้มีการจัดการแบบมืออาชีพ ในขณะที่การบริหารไม่ได้เคยเรียกร้องเช่นนั้นรัฐบาลในยุคปัจจุบันต้องการทราบว่าหน่วยงานราชการทำงานอะไรอยู่ จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไรใครเป็นเจ้าของภาพหรือผู้รับผิดชอบต่อผลงานการใช้คำว่า ผู้จัดการ (manager) แทนคำว่าผู้บริหาร (administrator) ในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกับบทบาทที่เปลี่ยนไปในเรื่องนโยบาย แทนที่จะมองแบบเดิมที่ฝ่ายบริหารจะไม่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายเลย บทบาทผู้จัดการภาครัฐกลับมีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นทางนโยบาย หรือมีส่วนสัมพันธ์กับการเมือง ผู้จัดการภาครัฐจึงมีความรับผิดชอบต่อผลงาน และมีความรับผิดชอบต่อในทางส่วนตัวมากขึ้น

## 3) มุ่งผลลัพธ์

NPM เน้นให้การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมุ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยส่งออกแทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า หน่วยราชการถูกคาดหวังให้สร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในฐานะเป็นมาตรการที่จะทำให้ทราบว่าการทำงานมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ในหนึ่งปี เมื่อครบปีจะนำผลงานมาเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ ซึ่งนำมาสู่การตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการประเมินแบบใหม่เป็นทางการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิผล และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์การด้อยคุณภาพ

## 4) การปรับปรุงการจัดการทางการเงิน

การจัดการทางการเงินนับเป็นเรื่องหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จอย่างมาก ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และระบบบัญชีแบบเก่ามาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะจัดสรรเงินตามโครงการเฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ โดยมีการระบุด้านทุนกิจกรรมทั้งหมดในโครงการต่างๆ ทุกระดับ

ในด้านการจัดการทางการเงิน การจัดการภาครัฐต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งไม่เพียงแต่หมายถึงการลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ของโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริงอีกด้วย ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถมีสารสนเทศที่ดีขึ้นในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยราชการต่างๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่



### 5) ความยืดหยุ่นคล่องตัวในด้านบุคลากร

การจัดการเป็นตัวกำหนดความเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้จัดการ ที่มีนัยยะอีกชุดที่แตกต่างจากบทบาทของผู้บริหาร รวมทั้งกำหนดให้ในการแต่งตั้งข้าราชการหรือผู้จัดการ ภาครัฐระดับสูงไม่จำเป็นต้องตั้งจากบุคคลในสายเทคนิควิชาชีพแขนงนั้น โดยตรง แต่ถือว่าทักษะการจัดการเป็นเรื่องทั่วไป ดังนั้น จึงเกิดระบบที่ยืดหยุ่นคล่องตัวในด้านบุคลากรมากกว่าระบบจำแนกตำแหน่ง (position classification) แต่เดิม

### 6) การจัดองค์การแบบยืดหยุ่น

การแบ่งหน่วยงานใหญ่หน่วยงานเดียวแต่เดิมออกเป็นหน่วยย่อย โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายแบ่งแยกออกจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หน่วยที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย จะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ส่วนหน่วยงานนโยบายไปสู่การปฏิบัติหรือหน่วยที่ทำหน้าที่ส่งมอบบริการสาธารณะอาจมีหลายหน่วยงานก็ได้

### 7) การเปิดให้มีการแข่งขันมากขึ้น

บริการที่ให้แก่ประชาชนจะดีขึ้นถ้ามีการแข่งขัน การให้ประชาชนมีโอกาสเลือกบริการ ได้ก็โดยการเปิดให้มีการแข่งขัน ทั้งระหว่างภายในองค์กรภาครัฐด้วยกันเองและระหว่างองค์กร ภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน รูปแบบของการแข่งขันมีอาทิ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมางานเอกชน ฯลฯ การแข่งขันทำให้ต้นทุนบริการสาธารณะลดต่ำลงเมื่อเทียบกับการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมที่ใช้อำนาจราชการเป็นองค์กรดำเนินการ อย่างไรก็ตามคงต้องมีการพิจารณาว่าสินค้าและบริการสาธารณะประเภทใดที่เปิดให้มีการแข่งขันด้วย

### 8) การใช้ระบบสัญญาจ้างงานใหม่

ระบบสัญญาจ้างงานแตกต่างจากการบริหารรัฐกิจแบบเก่า เพราะทำให้เกิดความผูกพันจากการมีข้อความที่ระบุชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดการทำงานที่ไร้ทิศทาง หรือการทำงานที่ขาดการถูกประเมินผล

ระบบสัญญาจ้างงานอาจอยู่ในรูปปัจเจกบุคคลเช่นสัญญาปฏิบัติงาน (performanceContract) อาทิ อธิบัตินำสัญญาทำปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงทำสัญญากับรัฐมนตรีหน่วยงานของรัฐต่างๆ ทำสัญญากับประชาชนในรูปแบบ “กฎบัตร” (charters)

### 9) การเน้นการเลียนแบบลักษณะวิธีการจัดการของภาคเอกชน

ผู้ผลักดันการปฏิรูปภาครัฐได้ศึกษาความสำเร็จในการจัดการของภาคเอกชนที่มีความยืดหยุ่นด้านการจ้างบุคลากรและเงินงบประมาณนั้น สามารถนำมาใช้กับภาครัฐได้ ตัวอย่างสำคัญเช่น การจัดบุคลากรให้เหมาะกับตำแหน่ง การยึดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก

ผลงานจริงๆ และการให้เกิดผลงานดังกล่าวนำไปสู่การแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งด้วยสัญญาการปฏิบัติมีกำหนดระยะเวลาอันสั้น และสามารถเลิกจ้างได้ถ้าบุคคลผู้นั้นทำงานไม่ได้ผล จึงเป็นเรื่องไม่ผิดปกติแต่อย่างใดถ้าบุคลากรระดับสูงจะมาจากคนนอก

10) ความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมืองมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ในเชิงการจัดการ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมือง และผู้จัดการ มีความตื่นโหดใกล้ชิดกันอย่างมาก ผู้จัดการภาครัฐมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายหรือมีความสัมพันธ์กับการเมือง มีความรับผิดชอบส่วนตัวต่อผลงาน ผู้จัดการภาครัฐต้องมีทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการปฏิบัติตนเป็นนักการเมืองแบบข้าราชการ (a bureaucratic politician) ในความหมายที่ว่าผู้จัดการภาครัฐต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองและบุคคลภายนอกอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผลของงาน

11) การมีภาระรับผิดชอบทางตรงในความสัมพันธ์กับสาธารณชน

การบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมมองว่าข้าราชการมีภาระรับผิดชอบทางอ้อมต่อประชาชน โดยภาระรับผิดชอบที่มีกระทำผ่านตามเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชาไปยังรัฐบาล และรัฐบาลมีต่อรัฐสภาในกรณีระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภาอย่างไรก็ตาม สำหรับหลัก NPM ตระหนักว่า ข้าราชการ/ผู้จัดการภาครัฐยังมีภาระรับผิดชอบต่อประชาชนในทางตรง (direct accountability)

12) การแบ่งแยกระหว่างองค์การผู้รับผิดชอบตัดสินใจลงทุนและจัดซื้อบริการสาธารณะ (purchaser) และองค์การที่ทำหน้าที่จัดหาบริการสาธารณะ (provider)

หลัก NPM แม้รัฐบาลจะเป็นผู้มีหน้าที่ทำงานเพื่อสาธารณะแต่ไม่ได้หมายความว่า รัฐบาลจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้จัดทำหรือจัดหาบริการสาธารณะ (provider) ให้แก่ประชาชนโดยตรงเสมอไป บางครั้งการไม่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาหรือจัดทำบริการสาธารณะเองกลับทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าด้วยซ้ำ ด้วยเหตุนี้ หลัก NPM จึงถือว่าตามสภาพโดยแท้แล้ว การเป็นผู้จัดซื้อและผู้จัดหาเป็นคนละสิ่ง (entity) รัฐบาลตามหลักประชาธิปไตยมีหน้าที่ที่ไม่อาจปฏิเสธได้คือการเป็นผู้จัดซื้อแทนประชาชน ส่วนผู้จัดหาจะเป็นองค์กรของรัฐหน่วยนั้นเอง หรือหน่วยงานอื่น หรือองค์กรเอกชนผู้รับมอบอำนาจก็ได้

13) การทบทวนบทบาทของรัฐบาล

หลัก NPM จะพิจารณาภารกิจต่าง ๆ ของรัฐบาลอย่างละเอียดว่าภารกิจใดที่รัฐบาลสมควรดำเนินการเองต่อไป ภารกิจใดสมควรถ่ายโอนให้เอกชนเข้าดำเนินการแทน ประเด็นสำคัญของการจัดการภาครัฐ ไม่ใช่จำกัดอยู่เฉพาะที่รูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจหรือการว่าจ้างให้เอกชนรับงานเหมืองงานเท่านั้น แต่ความหมายที่กว้างกว่านั้นอยู่ที่รากฐานทางทฤษฎี

เศรษฐศาสตร์ที่กำหนดแนวคิดว่ารัฐบาลสมควรดำเนินภารกิจใดต่างหาก การจัดการภาครัฐ  
แนวใหม่ จึงให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและทบทวนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาล  
เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคร่ำครึดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาลบรรลุเป้าหมาย

แกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott 2000 อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-15)  
ผู้เชี่ยวชาญของธนาคารโลก และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของประเทศนิวซีแลนด์ เห็นว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะเฉพาะ คือ มีบทบาทภารกิจภาครัฐที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจน ชำระการเป็นมืออาชีพและเป็นกลาง มีการมอบอำนาจการบริหาร มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานการดำเนินงาน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานภายนอก เน้นความต้องการของลูกค้า ใช้กลไกตลาด มีการจัดโครงสร้างองค์กรและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่เอื้อต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการบริหารงานภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน มีการมอบอำนาจควบคู่กับความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการและกฎระเบียบ เน้นการจัดหน่วยงานเพื่อภารกิจเฉพาะเรื่อง มีการแปรรูปให้เป็นเอกชนหรือจ้างเหมาให้ภาคอื่นๆ รับผิดชอบไปดำเนินการแทนภาครัฐ มีที่มาของบทบาทและอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการทำสัญญาปฏิบัติงานหรือ “Performance Agreement” และมีการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารของภาคเอกชน

สิมา สีมานันท์ อธิบดีเลขาธิการ กพ. (อ้างใน เพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-16) ได้กล่าวถึงลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทยเมื่อคราวเป็นวิทยากรให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2546 ไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการปฏิบัติโดยมีอาชีพที่มีความเป็นกลาง มีการมอบอำนาจการบริหาร มีข้อมูลกว้างขวางเพียงพอ มีระบบการตรวจสอบจากภายนอก เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการ นำกลไกการตลาดมาใช้ รูปแบบองค์กรเน้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จมากกว่าเน้นกฎระเบียบและกระบวนการ มีการแปรรูปหรือจ้างเหมาให้ภาคอื่นรับผิดชอบแทน มีบทบาทและที่มาของภารกิจชัดเจน มีการทำสัญญาปฏิบัติงาน นำเทคนิคการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้ แยกหน่วยงานโยกย้ายจากหน่วยปฏิบัติ แยกหน่วยจัดสรรทรัพยากรและผู้ให้บริการจากหน่วยที่ให้บริการ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยให้บริการ และจัดกลุ่มหรือปรับย้ายภารกิจเพื่อความมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

จากความเห็นของ สิมา สีมานันท์ และ แกรแฮม ซี สก็อต (Graham C. Scott) ผู้ศึกษาขอสรุปว่านักวิชาการทั้งสองท่านมีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่คล้ายคลึงกัน คือ

- 1) มีการบริหารจัดการแบบเอกชน
- 2) เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อเฉพาะที่ผลิต หรือเฉพาะกระบวนการ การดำเนินงาน
- 3) เชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัล
- 4) ลดขนาดองค์กรพร้อมกับถ่ายโอนภารกิจบางอย่างไปให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยเฉพาะภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ
- 5) ลดการผูกขาดการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ
- 6) มีการประเมินความคุ้มค่าของเงินทั้งก่อนและหลังการดำเนินงานหรือการดำเนินโครงการ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 27) กล่าวว่า แนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) ประสิทธิผล (effectiveness) โดยแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้ ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกลยุทธ์แบบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับ เป็นต้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 11-12) อธิตเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของ NPM เป็น 5 ประการ ได้แก่

- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มความเป็นอิสระในการจัดการ
- 3) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
- 4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่น ระบบการฝึกอบรม

ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตนเองว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไป ภารกิจใดสมควรปล่อยให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547: 131) ได้อธิบายลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ NPM นี้ว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ 4 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency) ของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
  - 2) ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การ การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาล จะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชน สื่อมวลชน ส่วนราชการด้วยกันเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย
  - 3) การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Result) ของงาน (โดยเฉพาะประสิทธิผล (effectiveness), ประสิทธิภาพ (efficiency) และความประหยัด (economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (process)
  - 4) มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure) การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่อง ปริมาณงาน (quantity) คุณภาพของผลงาน (quality, งบประมาณที่ใช้ดำเนินงาน (cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (time)
- ซึ่งจากจุดมุ่งหมายทั้ง 4 ประการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าว ทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ
- 1) หน่วยงานภาครัฐจะต้องเลิกและลดที่จะเป็นผู้ให้บริการสาธารณะตามลำพังหรือผูกขาดเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต คงเหลือไว้เฉพาะภารกิจที่สำคัญ ๆ เท่านั้น
  - 2) ทำการประเมินความคุ้มค่าหรือ Value for money ในการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการดำเนินงาน โครงการของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้อง

ประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทางด้านเศรษฐกิจ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (cost-benefit analysis) ทั้งนี้ จะต้องทำทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนิน โครงการ

3) เชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัลกับผลสัมฤทธิ์

(Results)

4) เน้นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for results) แต่จะไม่เน้นที่ความรับผิดชอบต่อผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน

5) ลดขนาดองค์กรหรือ downsizing พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม หรือ right sizing ในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานก็ให้จ้างเอกชนดำเนินการแทน (Outsourcing)

6) บริหารจัดการแบบเอกชน

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักปฏิบัติทั้งในและต่างประเทศที่ได้อธิบายถึงลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ นั้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ดังนี้ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถือได้ว่าเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐร่วมสมัยที่มีความหลากหลายในตัวเอง มีลักษณะการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยเฉพาะแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกหรือเศรษฐศาสตร์แบบเหตุผลนิยม (Economic Rationalism) เน้นการให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ เน้นความอิสระ และความคล่องตัวในการบริหาร โดยการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีขนาดเล็กกลง ในลักษณะความเชี่ยวชาญพิเศษ กระจายงานบางอย่างให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงานแทนภาครัฐ เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ และในปัจจุบันแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้นได้นำหลักการแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาเป็นเครื่องมือหนึ่ง มาใช้ให้การบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และต้องบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

## 2. แนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 2.1 ความเป็นมาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานของภาครัฐในอดีต เป็นการบริหารที่ดำเนินการภายใต้กรอบของระเบียบกฎหมาย และมีการควบคุม ตรวจสอบก่อนดำเนินการภายใต้สมมติฐานที่ว่า การควบคุม ตรวจสอบก่อนดำเนินการ และการจัด โครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้น เพื่อเสริมสร้างเอกภาพ ในการบังคับบัญชา จะช่วยให้การบริหารของหน่วยงานราชการปลอดจากระบบอุปถัมภ์ ความเป็นกลาง รวมทั้งจะช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 29)

วเรศ จันทรศร (อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 29) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด การควบคุมการตรวจสอบก่อนดำเนินการ และการจัด โครงสร้างองค์การแบบลำดับชั้นลดท้นมาโดยต่อเนื่องได้มีผลทำให้หน่วยราชการและข้าราชการ มีการปฏิบัติงานและบริหาร โดยยึดเอาระเบียบกฎหมายเป็นสำคัญ แทนที่จะยึดผลลัพธ์ของการทำงานเป็นเป้าหมาย ทั้ง ๆ ที่ระเบียบกฎหมายดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงก่อให้เกิดความ ต่ำช้าในการปฏิบัติงานหรือมีการหลีกเลี่ยงกฎหมายมีการเลือกปฏิบัติในบางเรื่อง การปฏิบัติงาน ของหน่วยราชการ จึงไม่สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะ ผู้รับบริการจากองค์การภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพหน่วยงานส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญต่อ การขยายหน่วยงาน การเพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณมากกว่าการสร้างผลงานเพื่อส่งมอบหรือทำ ให้เกิดผลลัพธ์ต่อประชาชน การใช้จ่ายงบประมาณดำเนินการอย่างขาดประสิทธิภาพ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) เป็นเครื่องมือ การบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหาร จัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็น รูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ องค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็น ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใด ย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและ

เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของ การดำเนินงาน ได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงาน ไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอคาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน 2547)

องค์กรหรือส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มี คุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## 2.2 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกมาเพื่อ เป็นตัวอย่าง ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การ บริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัย ตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้ จะนำมาใช้ในการตอบ คำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ให้ความหมายว่า การบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กร มีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ กำหนด

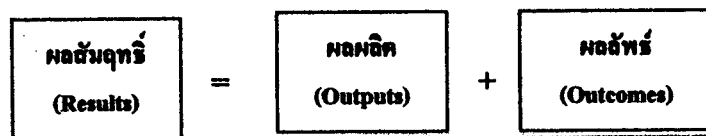
เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อัน ได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่ง เป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่มี การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ มีการประเมินผล วัดผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และ ต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด



### 2.3 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management for Results) มีความหมายตามชื่อเรียก คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงได้กับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้อาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียด กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 สมการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา :ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ใน *ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง*  
*หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่* หน่วยที่ 2 : 25  
 กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

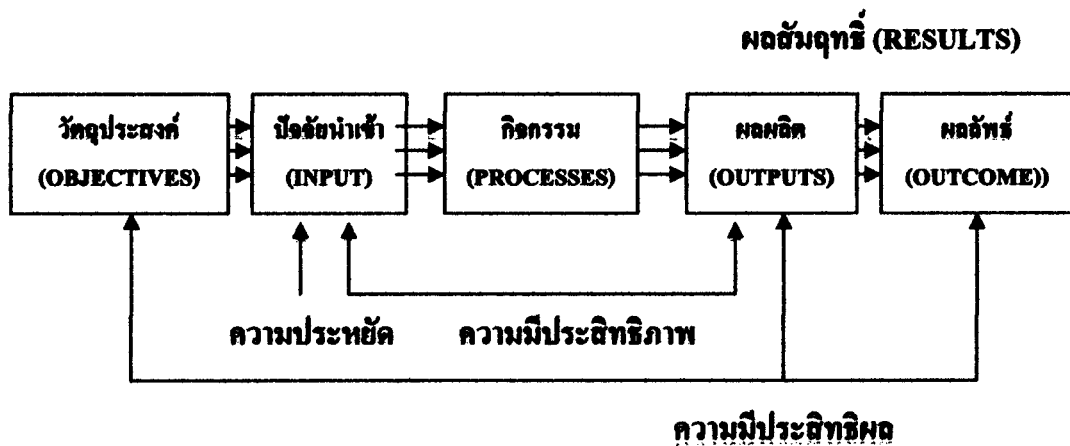
โดยมีแนวความคิดดังนี้ คือ ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานแต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการ ในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัด

ดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน หรือระบบการเงินและบัญชีที่สามารถให้ข้อมูลแยกรายโครงการ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

โดยมีกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใน *ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่* หน่วยที่ 2 : 28 กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

จากแผนภาพข้างต้นที่แสดงองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

**วัตถุประสงค์ (Objective)** เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

**ปัจจัยนำเข้า (Input)** เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ ปัจจัยนำเข้านี้ รัฐเป็นผู้จัดหาโดยใช้งบประมาณแผ่นดินซึ่งเก็บมาจากราษฎร ดังนั้นจึงควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน** ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

**ผลผลิต (Outputs)** ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกใบอนุญาต การออกหนังสือสำคัญ บัตรอนุญาตต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

**ผลลัพธ์ (Outcomes)** ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลทำให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

**ผลสัมฤทธิ์ (Results)** เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

**ความมีประสิทธิภาพ** ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานโครงการ จัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

**ความมีประสิทธิภาพ** ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอื่นจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าน้อย ๆ ทั้งนี้ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

**ความประหยัด** เป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัด ดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวข้างต้นจะพบว่าการจะทราบว่าการบริหารจัดการจะเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่นั้น ต้องมีการวัดผลงานหรือผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ว่าได้มีการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงานนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ (เจดิมพงษ์ มีสมนัย 2547: 135)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการทางการบริหารที่พัฒนาการมาจากกรอบความคิดทฤษฎีการบริหารงานสำหรับองค์การภาครัฐในแนวทางใหม่ที่สำคัญหลายประการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2541 อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 30-31) อาทิ

1) การนำหลักการกลไกตลาด โดยเฉพาะการเปิดเสรี การลดการผูกขาด การแทรกแซงดำเนินกิจการ โดยรัฐบาล เน้นการส่งเสริมให้มีการแข่งขัน การเพิ่มบทบาทของฝ่ายต่างๆ ในสังคม อาทิ องค์การธุรกิจเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การเอกชน องค์การประชาสังคม ในการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยไม่ผูกขาดการดำเนินการ โดยองค์การของรัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

2) การจัดให้มีระบบตลาดภายในองค์การ โดยพิจารณาความสัมพันธ์กระบวนงานภายใน ในเชิงการให้บริการซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการคำนวณต้นทุน ผลประโยชน์ที่ส่งมอบให้แก่กันและกันมาใช้ และมีการเปรียบเทียบกับผลได้ที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

3) การแยกงานในด้านการกำหนดนโยบายกับงานในเชิงการปฏิบัติการ/ การให้บริการออกจากกัน โดยรัฐบาลและรัฐมนตรีที่รับผิดชอบกระทรวง จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือกำหนดถึงคุณลักษณะของผลประโยชน์ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากการดำเนินงานของรัฐ และเป็นผู้เลือกซื้อหรือจัดทำสัญญาในการให้บริการสาธารณะจากผู้ส่งมอบบริการในรูปแบบต่างๆ แทนประชาชน ในขณะที่แต่ละส่วนราชการจะมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนตามกรอบนโยบายที่รัฐบาลกำหนด โดยในการนี้ส่วนราชการจะต้องสามารถเชื่อมโยงผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกับผลลัพธ์หรือเป้าหมายทางนโยบายที่รัฐบาลกำหนดขึ้น ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารราชการแบบใหม่ที่เปลี่ยนแนวทางการบริหารจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน และกฎระเบียบที่เคร่งครัด มาเป็น ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีส่วนช่วยให้ส่วนราชการรู้ระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพราะต้องมีการวัดผลปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาเทียบกับเป้าหมาย ทำให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการวุฒิสภายุติขององค์กรซึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่ากระบวนการหรือปัจจัยนำเข้า และผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะสามารถบอกได้ว่าผลที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นไร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนิยามหลักเกณฑ์ในการวัดระดับความสำเร็จ ดังนั้นแนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดในหัวข้อที่ 3 ต่อไป

### 3. แนวคิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

#### 3.1 ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

##### 3.1.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” ผู้ศึกษาจะขมกกล่าวอ้างในที่นี้ คือ

กุลธน ธนาพงศธร (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 42) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาพการจัดการที่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อย และเป็นประชาธิปไตย

ชิน สุขศิริ (อ้างใน มนฤทัย ราชเฉลิมพงษ์ 2548: 6) สรุปว่าประสิทธิภาพหมายถึง ความชำนาญเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลในสาขาอาชีพนั้นๆ โดยมีคุณสมบัติที่สามารถประกอบหน้าที่นั้นๆ ได้เป็นอย่างดีแต่ละคนไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เรื่องธรรมดา โดยประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องประหยัดเวลา แต่คุณภาพและปริมาณต้องออกมาดี ซึ่งจะทำการเปรียบเทียบการทำงานอย่างเดียวกัน ใช้เวลาเท่ากัน ในกรณีที่มีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพเกิดขึ้น

ซุบ กาญจนประการ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 20) ได้ให้ความหมายคำว่าประสิทธิภาพว่า เป็นแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปรารถนาในการบริหารงานในระบบอบประชาธิปไตยในอันที่จะทำให้การบริหารราชการ ได้ผลสูงสุดคุ้มกับครที่ค่าใช้จ่ายเงินภาษีอากรไปในการบริหารงานของประเทศ และจำต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแห่งประชาชน ซึ่งจากความหมายดังกล่าวถึงแม้ว่าจะจำกัดขอบเขตเฉพาะการบริหารงานภาครัฐก็ตาม แต่ก็สะท้อนให้เห็นถึงการเน้นความมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของประชาชน

เทพี วรรณวงศ์ (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 42) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุดิบ (Input) กับผลลัพธ์หรือผลผลิต (Output) สิ่งใดจะมีประสิทธิภาพดีนั้นก็ต่อเมื่อได้ผลผลิตมากที่สุด (Maximum Output) โดยใช้วัตถุดิบน้อยที่สุด (Minimum Input) โดยที่คุณภาพยังคงเหมือนเดิม

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 42) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 36) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงาน จะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กร งานที่สำคัญของผู้บริหารองค์การก็คืองานในหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งจะเหมือนกันเป็นสากล ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใด มีจุดประสงค์ใด จะเป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารงานหรืองานหรือการจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมกับองค์การของตนในสถานการณ์ต่างๆและนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

ลีลา สนิทสระระห์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 37) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะวางหลักและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสมบูรณ์ที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ องค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิต และผู้ให้บริการนั้นๆ

“ประสิทธิภาพ” อาจเขียนเป็นสูตร ได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency = ประสิทธิภาพ

O = Out Put = ผลงานที่ผลิตได้

I = Input = ทรัพยากรบริหารที่ใช้

S = Satisfaction = ความพึงพอใจที่ได้รับ

ความพึงพอใจที่ได้รับ = ความสัมฤทธิ์ผล+ ความมุ่งปรารถนา

อิสริยา อนุภาคเมธา (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549:42 ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็พิจารณาที่ผลงาน

อมร รักษาศักดิ์ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 20) เห็นว่าการพิจารณาถึงประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้ใน 2 แห่ง คือประสิทธิภาพพาเชิงสมบูรณ์ (Absolute Efficiency) และประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ (Relative Efficiency) ประสิทธิภาพเชิงสมบูรณ์ หมายถึง การมองว่าการปฏิบัติงานจะต้องได้ผลออกมาเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม ซึ่งสถานการณ์เช่นนั้นอาจไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก ดังนั้นจึงมาให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ ซึ่งก็คือ การใช้แนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างตั้งแต่ 2 สิ่งขึ้นไป อาทิเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนกับผลประโยชน์ ถ้าผลประโยชน์มีมากกว่าต้นทุนแสดงว่ามีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งถ้ามองในแง่ของการให้บริการสาธารณะแล้วอาจทำการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ทั้งนี้ ความพึงพอใจของผู้รับบริการอาจเป็นเครื่องวัดหนึ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพของการบริหารงานได้

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับการวัดความมีประสิทธิภาพสรุปได้ เป็นแนวทางใหญ่ๆ คือ

1) การวัดประสิทธิภาพที่มุ่งพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลผลิต หรือ ผลงานที่เกิดขึ้น (Output) กับปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ (input) ซึ่งเป็นการวัดตามแนววัดควมวิสัยซึ่งวัดได้จากผู้ให้บริการโดยตรง

2) การวัดประสิทธิภาพที่มุ่งพิจารณาเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นการวัดตามแนวอรรถวิสัยซึ่งวัดได้จากผู้รับบริการ โดยตรง นอกจากนี้อาจจะวัดได้จากการสลับรับฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์โดยทั่วไป เช่น ไม่มีหนังสือร้องเรียนร้องทุกข์หรือปรากฏตามหนังสือพิมพ์ หรือมีบัตรสนเท่ห์ ผู้รับบริการ ไม่เสียเงินพิเศษหรือค่าตอบแทนใดๆ นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมที่ระบุไว้ตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ รวมถึงการไม่มีการเดินขบวนประท้วงขับไล่หรือมีการชุมนุมเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการของเขต เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 37) กล่าวว่า คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในวงการธุรกิจหมายถึงการจัดการที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการ จึงหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (human satisfaction and benefit produced ) ดังนั้น ประสิทธิภาพในทางราชการ จะต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่าง ถ้าจะทำการประหยัด อาจไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ นอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้อง

พิจารณา คำว่า “ประสิทธิภาพ” ประกอบด้วยคำว่าประสิทธิผล (Effectives) หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลา (Time) เข้ามาพิจารณาคด้วย

จากแนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์สัน และ พาวแมน (Peterson และ Plowman) (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 38) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
- 2) ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
- 3) เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปได้ตามกำหนดและสภาพการณ์ด้วย
- 4) วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงาน และทันสมัย
- 5) ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อย และได้ผลกำไรมากที่สุด

นอกจากนี้ ปรัชญา เวสารัชช์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 38) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพการบริหารงานไว้สามนัย คือ

นัยที่ 1 เกี่ยวกับงานโดยตรง คือ งานที่ออกมา นั้นเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนด หรือผลงานที่มีคุณภาพ และผลงานสูงกว่ากำหนด

นัยที่ 2 เกี่ยวกับผู้บริหาร ผู้บริหารมีความสามารถทำงานโดยตลอดไม่มีการหยุดหรือชะงักงัน และมีทักษะในเรื่องการบริหารงานในการวางแผนงาน การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การสั่งการ การตรวจสอบควบคุมงานที่มีระบบ และเป็นกระบวนการ รวมทั้งการตัดสินใจที่ดี

นัยที่ 3 เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปด้วยดี



เบเกอร์ และ นิวเซอร์เซอร์ (Backer and Neuhauser อ้างถึงในสมศักดิ์ นรสิงห์ 2549:17) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of organizational Efficiency) ไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด ยังมีปัจจัยประกอบอีกหลายประการซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ที่มีความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กร อย่างละเอียดถี่ถ้วนชัดเจนจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไม่แน่นอน (Uncertainly)

2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

3) ผลการทำงานที่มองเห็น ได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็น ได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพังและยังเชื่อว่าความสามารถเห็นผลการทำงานขององค์กร ได้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดสอบ เลือกระบบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น โครงสร้างของงานระเบียบปฏิบัติผลการปฏิบัติจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

แคท และ คาห์น (Katz and Kahn อ้างถึงใน สมศักดิ์ นรสิงห์ 2549: 17) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้ให้ความหมายว่า

ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

จอห์น ดี มิลเลท (Jonh D Millett อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 20-21) มองประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่นมนุษย์อีกทั้งได้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ดังนั้น แนวความคิดเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานนั้น สรุปได้ว่า คือ การทำงานให้สอดคล้องกับประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรในการบริหารน้อยที่สุด และผลที่ออกมา นั้นจะต้องเสร็จก่อนกำหนด เวลา ปริมาณ และคุณภาพของงานจะต้องเป็นไปตามความคาดหวัง ของหน่วยงาน เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพของการบริหารงาน จะมีมาก และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขึ้นอยู่กับนักบริหารที่ทำงานอย่างเป็นระบบ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และครบถ้วนทุกขั้นตอน ตามกระบวนการบริหาร

### 3.1.2 ลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 39) ได้ให้ข้อเสนอวิธี พิจารณาพื้นฐาน การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

- 1) ลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยลักษณะ
    - (1) สามารถจัดให้นักบริหารได้รับข่าวสาร ข้อมูล ทันเวลา ทันสมัย ถูกต้อง เพียงพอและแน่นอน
    - (2) เป็นแผนที่สมบูรณ์ก่อนดำเนินการ
    - (3) เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมกับความจำเป็น
    - (4) ประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการดำเนินงาน
    - (5) ง่ายต่อการรับรู้และสามารถเป็นที่เข้าใจได้ ในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง
    - (6) มีเรื่องให้วินิจฉัยเฉพาะกรณีที่เป็นปัญหา
    - (7) มีมาตรการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก่อนเริ่ม และระหว่างดำเนินการ
    - (8) คาดหมายขอบเขตที่จะเกิดปัญหาได้
  - 2) ลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วน คือ คน และระบบงาน ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความพร้อมทั้งสองส่วน
    - 3) จัดให้มีการประสานงานที่ดี
    - 4) เพิ่มสมรรถภาพของคนให้สูงขึ้น
- ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 40) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ คือ
- 1) เป็นการบริหารเชิงรวมที่กระทำอย่างเป็นระบบ ที่มีการบริหารครบ สมบูรณ์ทุกด้าน
  - 2) เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “แผนงาน” ที่มีประสิทธิภาพ

3) เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “ระบบปฏิบัติในการบริหารงาน” คือเทคนิคการจัดทำแผน การวัดผล การจูงใจ การควบคุม การพัฒนานักบริหาร และการสามารถแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

บรรจบ เนียมมณี (อ้างใน อรษา โทธิทอง 2537: 40) กล่าวว่า ตามลักษณะดังกล่าวระบบการบริหารงานที่เน้นความมีประสิทธิภาพ มีลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งมีคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ผู้บริหารต้องใช้ให้เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมและตรงตามเป้าหมาย ได้ผลตอบแทนมากที่สุด

กระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล ฯลฯ ผู้บริหารต้องจัดระบบกระบวนการบริหารที่เน้นถึงคุณภาพงานทั้งปริมาณ และคุณภาพที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมองค์การด้วย

ผลที่ได้ออกมาจากการบริหาร (Output) คือ ประสิทธิภาพขององค์การ และของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลที่ได้รับ จะทำให้ทราบว่า การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายโดยประหยัดเพียงไร

ผู้ศึกษาขอสรุปลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องสามารถจัดให้นักบริหารได้รับข่าวสาร ข้อมูล ทันท่วงที ทันสมัย ถูกต้อง เพียงพอและแน่นอน มีการวางแผนที่สมบูรณ์ก่อนดำเนินการและสามารถเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมกับความจำเป็น ประหยัดค่าใช้จ่าย และ ทรัพยากรในการดำเนินงาน มีมาตรการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก่อนเริ่ม และระหว่างดำเนินการ และสามารถคาดหมายขอบเขตที่จะเกิดปัญหาได้

### 3.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและสรุปไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้

โทมัส เจ ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (Thomas J Peters and Robert S Waterman อ้างใน อำนาง วัชรจินดา จาก <http://www.hrcenter.co.th> ค้นวันที่ 4 มิถุนายน 2551) ได้เสนอกรอบแนวคิดการประเมินองค์กร ที่เรียกว่า McKinney 7-S Framework ซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภาพ ในว่าองค์การนั้นๆมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่

### 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

### 2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

### 4) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนิน ไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

#### 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

#### 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

บวร ประพศิตี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 45-47) ได้กล่าวถึงปัจจัยอันเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ สามารถแยกออกได้ ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างขององค์กรเปรียบเสมือนตัวร่างกายของมนุษย์ ที่เป็นหลักให้ระบบต่างๆ ประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระเบียบ โครงสร้างจะบอกลบถึงตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร

2) การควบคุมบังคับบัญชาตามสายงานในองค์กร ตามหลักของการอยู่ร่วมในสังคมหรือในองค์กรอันเป็นระบบย่อยนั้น การควบคุมบังคับบัญชามีความจำเป็นมากเพื่อที่จะให้การดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือเป้าหมายของคนในสังคมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างไรก็ตามการควบคุมก็มีหลายระดับหลายประเภท และโดยธรรมชาติแล้วบุคคลก็ไม่นิยมนที่จะเป็นลูกน้องใคร หรือถูกควบคุมตลอดเวลา ฉะนั้นในองค์กรบางองค์กรที่มีลักษณะ โครงสร้างแบบแบนราบ เช่น มหาวิทยาลัย ลักษณะของการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา จึงมีน้อยกว่าองค์กรแบบอื่นๆ เช่น ลักษณะโครงสร้างองค์กรของทหาร เป็นต้น

3) ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรในลักษณะของการบริหารงานในยุคปัจจุบันนี้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความสำคัญจะละทิ้งเพิกเฉยไม่ได้ไม่ว่าคนงานนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กรก็ตาม เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยพลังจากทุกๆ ส่วนในองค์กร การใช้อำนาจอย่างเด็ดขาดของผู้บังคับบัญชาบางครั้งอาจสร้างอุปสรรคในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในการปฏิบัติงานต้องคำนึงว่าองค์กรจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างบุคคล และการดำเนินงานซึ่งในปัจจุบันทางสังคมถือว่าองค์กรจะต้องมีความร่วมมือจากผู้อื่นด้วย ทั้งนี้ด้วยการมีส่วนร่วมในความคิดและวินิจฉัยกับเขา นั้นหมายถึงสร้างความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน ผู้บริหารต้องรู้จักกระตุ้นให้คนงานยินดีที่จะทำงานให้ตนมากกว่าผู้อื่น และรู้จักหาวิธีที่จะช่วยพวกเขาให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4) ค่าตอบแทนในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง นับตั้งแต่ยอมรับในหลักทฤษฎีการลดหลั่นแห่งความต้องการแล้ว องค์กร สังคม บุคคลก็พยายามหาทางที่จะแก้ปัญหาลดหลั่น และค่าตอบแทนการทำงานก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งในการกระตุ้นให้คนจงรักภักดีต่อองค์กร และอยู่ทำงานกับองค์กรตลอดไป

5) สภาพการทำงานที่ดีมีส่วนอย่างมากในการกระตุ้นให้คนทำงานเพราะเป็นเงื่อนไขอย่างหนึ่งของคนก่อนที่จะตัดสินใจทำงาน คนทุกคนก็ต้องการทำงานในองค์กรที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกสมบูรณ์ มีหัวหน้าดี เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนดี (แต่ไม่ใช่ว่าทุกคนจะสามารถเลือกสิ่งที่ว่านั้น ได้) ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวมานี้จึงต้องคำนึงถึงให้มาก อย่างองข้ามไปและให้ความสำคัญเท่าเทียมกับปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ เช่นกัน

6) การฝึกอบรม ในปัจจุบันนี้ได้ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารที่จะจัดการองค์กรขนาดใหญ่ในสังคม การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้

และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

7) การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ความล้มเหลวของการทำงานในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งมาจากการขาดการประเมินผล เพราะผลงานทุกๆ ประการในการทำงานจะต้องมีการติดตามผลและประเมินว่าดีหรือไม่คืออย่างไร ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ คุ้มทุนหรือขาดทุน และจะแก้ไขในอนาคตให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะช่วยแก้ปัญหาให้แก่องค์กรแล้ว ยังแก้ปัญหาส่วนตัวบุคคลอีกด้วย ในกรณีที่หัวหน้างานจะตัดสินใจให้ความคิดความชอบหรือจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ในองค์การ

8) ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นปัจจัยสำคัญที่หัวหน้าจะต้องทราบซึ่งอาจพิจารณาได้จากคุณวุฒิที่สำเร็จการศึกษามา หรืออาจจะดูจากทักษะในการทำงานตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

9) คุณภาพของงาน ต้องพิจารณาให้แน่นอนสุขุมรอบคอบว่ามีแคไหน และจะตัดสินคุณภาพของงานอย่างไรจึงจะให้ความถูกต้องมากที่สุด

10) ปริมาณงานที่จะเป็นข้อกำหนดการปฏิบัติงานประจำวัน ที่จะนำไปใช้ในการประเมินผล ปริมาณงานแคไหนจึงกำหนดไว้เป็นมาตรฐานสำหรับคนในองค์การที่ต้องยึดถือ

11) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ของคนที่ทำงานในองค์การการที่หัวหน้าได้ทราบภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนรับเข้าทำงานเกี่ยวกับความคิดเห็นต่างๆ จะเป็นเรื่องติดต่อหัวหน้าเองในการเลือกมอบงานให้ลูกน้องรับผิดชอบ

12) ความสามารถในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ความสามารถนี้อาจมีเฉพาะตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อย่างไรก็ตามความสามารถในเรื่องนี้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์การพัฒนามากยิ่งขึ้น หัวหน้าที่มีความสามารถในการเลือกตัดสินใจสูงย่อมมีลักษณะความสามารถอย่างสูงในการเป็นนักบริหาร

13) ทักษะเกี่ยวกับงานที่ทำ ก็มีผลกระทบอย่างมากต่อการประเมินผล คนบางคนเข้าทำงานในองค์การ ก. เพราะสอบเข้าทำงานในองค์การ ข. ไม่ได้ จบปริญญาตรีทางการศึกษาแต่ไปเป็นนักการธนาคารอย่างนี้ เป็นต้น

14) แรงผลักดันในการทำงาน เป็นพลังที่จะจุดเชื้อไฟแห่งความก้าวหน้าในคนทำงานทุกคน ถ้าหากองค์กรใดได้บุคคลที่มีพลังในการทำงานสูง องค์กรนั้นก็มักจะประสบผลสำเร็จทางการบริหารสูงด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549:47) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮริง อีเมอร์สัน (Haring Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในหนังสือ The Twelve Principles of Efficiency ซึ่งได้รับการยกย่องและกล่าวถึงกันมาก มี 12 ประการ ดังนี้

- 1) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
- 6) การทำงานต้องมีสมรรถภาพ ฉับไว และลงทะเยอทะยานไว้เป็นหลักฐาน
- 7) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงคร่าเนินงานอย่างทั่วถึง
- 8) งานสำเร็จทันเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน
- 10) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

เบเกอร์ และนิวเซอร์เซอร์ (Backer and Neuhauser) (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 47-48) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) เขากล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีก ดังแบบจำลองในรูปสมมุติฐานซึ่งสามารถสรุปได้ คือ

- 1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือไม่มีความแน่นอน (Uncertainty)
- 2) การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย
- 3) ผลการทำงานที่มองเห็น ได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ



4) หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

นอกจากนี้ เบรกเกอร์ (Becker) ยังเชื่ออีกว่า การสามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์กรได้ (Visibility Consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำให้บรรลุเป้าหมายได้ดังนั้น โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม และสามารถวัดความคุ้มค่าในการทำงานได้ตามแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือที่เรียกว่า Result Based Management นั้น การวัดระดับความสำเร็จ หรือ ที่เรียกว่าประสิทธิผลในการบริหารงานได้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดระดับความสำเร็จของงานซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อที่ 3.2

### 3.2 ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

#### 3.2.1 ความหมายประสิทธิผลในการบริหารงาน

เป็นที่กล่าวกันอยู่เสมอว่าวิธีการทดสอบการบริหารที่ดีก็คือการดูความสามารถในการจัดองค์กร (organize) และการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ให้ได้ สิ่งที่สำคัญในที่นี้คือ “ประสิทธิผล” หรือ “effectiveness” ซึ่งในปัจจุบันมักเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าแนวคิดเรื่องประสิทธิผล คือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด (กรณี กীরติบุตร มหานนท์ 2529: 2)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ผู้ศึกษาจะขมมากล่าวอ้างในที่นี้ คือ

ลอเล็ต (Lawless อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์ 2545: 14) ให้ความหมายของ ประสิทธิผลว่าหมายถึง ระดับการบรรลุเป้าหมายที่สังเกตได้ในองค์การ

มันเดล (Mundel อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์ 2545: 14) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหรือระดับที่ผลลัพธ์ที่ถูกผลิตออกมาสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายดังที่มุ่งหมายไว้

แบรด (Blad อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์ 2545: 15) ให้คำนิยามของคำว่า ประสิทธิภาพ คือ การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่เหมาะสม

บาทอล และ มาติน (Bartol and Martin อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์ 2545:

15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้นได้

มอสลีย์ (Mosley อ้างใน อิศระ บุญญะฤทธิ์, 2545 : 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้จัดการที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนั้น

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (อ้างใน ปานใจ เพ็ชรรัตนมณี 2549: 69-71) กล่าวว่า ในการวัดระดับความสำเร็จของการบริหารหรือการจัดการนั้นตัวชี้วัดหนึ่งที่สำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของการบริหารก็คือ “ประสิทธิผล” (effectiveness) ประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ผลการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะสามารถเรียกได้ว่ามีการทำงานที่มีประสิทธิผล อาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล หมายถึงการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานออกมาเท่ากับหรือมากกว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายอาจถูกตั้งในรูปของปริมาณการผลิต ยอดขายสินค้า ผลกำไรหรือ แม้กระทั่งความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ในการที่จะวัดว่าองค์การใดหรือหน่วยงานใดประสบความสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การวัดระดับประสิทธิผล มีสูตรที่ใช้ในการคำนวณหาดังนี้

$$\text{อัตราร้อยละของประสิทธิผล} = \frac{\text{ผลงานปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น} \times 100}{\text{วัตถุประสงค์เป้าหมาย}}$$

ในการวัดประสิทธิผลของการจัดการนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวัดระดับความสำเร็จของการจัดการในด้านต่างๆ โดยวัดเป็นหน่วยช่วงเวลา เช่น

1) การผลิต อาจวัดส่วนเป็นรายวัน รายเดือน โดยเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการผลิตที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลากับเป้าหมายการผลิตที่ตั้งไว้

2) การจำหน่ายอาจวัดเป็นรายสัปดาห์ รายครึ่งเดือน รายเดือน รายไตรมาส รายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างปริมาณการจำหน่าย/การขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการจำหน่าย/การขายที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการจำหน่ายที่ตั้งไว้

3) ผลกำไร อาจวัดเป็นรายไตรมาส รายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างผลกำไรที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการจำหน่ายที่ตั้งไว้

4) การเจริญเติบโตของบริษัท อาจวัดเป็นรายปี โดยเทียบระหว่างอัตรา การเจริญเติบโตของบริษัทที่เกิดขึ้นจริง กับเป้าหมายอัตราการเจริญเติบโตที่ตั้งไว้ อัตราการ เจริญเติบโตของบริษัทอาจพิจารณาได้จากส่วนแบ่งการตลาด อัตราราคาต่อกำไร/หุ้น

5) การประเมินผลงานของหน่วยงานที่ใช้แนวทางการบริหารงานแบบ ศูนย์กำไรอาจวัดเป็นรายปี โดยเปรียบเทียบระหว่างกำไรจริงที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายกำไรที่แต่ละศูนย์ ได้รับมอบหมายมา

6) ประเมินผลของแผน แผนงาน โครงการ โดยเปรียบเทียบระหว่าง ผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากแผน แผนงาน และ โครงการ ไปปฏิบัติ กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแผน แผนงาน และ โครงการนั้นๆ

7) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีที่มีการกำหนดเป็น ตัวเลขหรือตัวดัชนีวัดไว้แน่นอน อาจเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หนึ่ง ในการวัดประสิทธิผลนั้นอาจวัดเปรียบเทียบในแต่ละช่วงเวลาก็ได้ เพื่อดูว่าประสิทธิผลของการจัดการเพิ่มขึ้นหรือลดลง

เบอร์เทรม เอ็ม กรอส (Bertram M. Gross ย่างใน ธรณี กิริติบุตร มหานนท์ 2529: 62) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการสมดุลอย่างดีที่สุด (optimum balance) ระหว่างกิจการด้านการปรับตัว (adaptation) และการรักษาสุขภาพ (maintenance) ดังนั้น กิจกรรมขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามี ประสิทธิภาพหรือไม่จึงประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Acquiring resources)
  - 2) การใช้ตัวป้อน (inputs) อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต (output)
  - 3) การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า
  - 4) การปฏิบัติงานด้านเทคนิค (technical) และการบริการ (administrative) อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 5) การลงทุนในองค์กร (investing in organization)
  - 6) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม (conforming to codes of behavior)
  - 7) การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม
- อนันต์ เกตุวงศ์ (อ้างใน นันทวัน วรรณดี 2545: 25) อธิบายว่า การวัดประสิทธิผลสามารถกระทำได้โดยพิจารณาจาก

1) วัตถุประสงค์ของแผนงาน โดยเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนกับความสำเร็จของผู้วางแผนคาดว่าจะได้รับและวัดโดยการนำเอาสถานะ (Status) ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยสถานะที่เป็นอยู่

2) ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามแผน โดยเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนหรือปริมาณของทรัพยากรที่กำหนดไว้ว่าจะต้องใช้เท่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปจริง

3) กิจกรรมที่กำหนดไว้กับกิจกรรมที่ทำไปจริง เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับผลงานที่กำหนดไว้หรือการวัดประสิทธิผล คือการวัดความสามารถของกระบวนการหรือกลวิธีหรือ กิจกรรมต่างๆ เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการประเมินกิจกรรมขององค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งประโยชน์สูงสุดขององค์กรที่ตั้งไว้ จึงถือได้ว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั่นเอง

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 21) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จดูตัวตั้งประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอาผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลงานที่คาดหวังไว้ นั่นเอง นอกจากนี้ยังสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การมีประสิทธิภาพอาจไม่ได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพด้วย

ศุภชัย ขวาระประภาส (อ้างใน ธวัชพงษ์ แสนอินทร์อำนาจ 2546: 11) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบาย การพิจารณาทางเลือก โดยใช้ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ทำได้โดยการวิเคราะห์ว่าทางเลือกนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ผ่านการพิจารณา ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ถือว่ายังไม่ผ่านการพิจารณา

ไฟแลนเดอร์และไพโอเกิล (Friedlander and Piokle) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 21-22) เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของความมีประสิทธิภาพก็คือความมากน้อยของการที่องค์การสนองตอบต่อความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า ซึ่งวัดได้จากสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากหน่วยงานในแง่ของคุณภาพ สินค้า หรือบริการ ปริมาณ ความเรียบร้อย และความได้มาตรฐานของสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็วของการบริการ

ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็นมิตรและลักษณะท่าทีของพนักงานหรือพฤติกรรมของพนักงาน  
 นั้นเอง (ภรณ์ อ่างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536: 222) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็น  
 ถึงการให้บริการสาธารณะได้อย่างดี โดยมองประสิทธิผลไม่ใช่มองเฉพาะในกรอบของการบรรลุ  
 เป้าหมายของหน่วยงานเท่านั้น แต่เป็นการมองในกรอบที่กว้างขึ้น โดยเน้นการที่หน่วยงานสามารถ  
 สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ด้วย ซึ่งก็ไม่ใช่เพียงในแง่ของเชิงปริมาณเท่านั้น แต่  
 ครอบคลุมถึงคุณภาพความรวดเร็ว และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

จากแนวคิดทั้งหมดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปถึงการวัด  
 ประสิทธิภาพได้ใน 2 แนวทาง คือ

1) การวัดประสิทธิผลจากกรอบของหน่วยงาน โดยเปรียบเทียบระหว่าง  
 ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแผนงานเท่านั้น ไม่ได้ก้าวล่วงไปพิจารณา  
 ถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

2) การวัดประสิทธิผลในแง่ของ การตอบสนองต่อความต้องการของ  
 ผู้รับบริการ โดยพิจารณาทั้งในแง่เชิงปริมาณ คุณภาพ ความรวดเร็ว ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่  
 ดีของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการด้วย

กล่าวโดยสรุปทั้งหมดจากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดการให้บริการสาธารณะ  
 ที่มีนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นที่ได้ยกมาพิจารณา เมื่อนำมาสังเคราะห์แล้วอาจได้ข้อสรุปที่  
 สำคัญ 3 ประการ คือ

1) แนวทางการวัดเกี่ยวกับ การให้บริการสาธารณะมีอยู่ 2 แนวทาง คือ  
 แนวทางการวัดแบบอัตวิสัย และแนวทางการวัดวัดวิสัย โดยแนวทางแรกเน้นวัดความพึงพอใจ  
 ของผู้รับบริการ ในขณะที่แนวทางหลังเน้นวัดที่ผู้ให้บริการ

2) ในแนวทางการวัดแบบอัตวิสัยที่เน้นการสอบถามความคิดเห็นของ  
 ผู้รับบริการ สามารถที่จะวัดใน 6 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(1) ความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการ หรือข้อเรียกร้อง  
 ของผู้รับบริการและการมีส่วนร่วมของประชาชน

(2) ความเสมอภาคในการให้บริการ

(3) การให้บริการที่ตรงเวลา

(4) การให้บริการอย่างพอเพียง

(5) ความต่อเนื่องในการให้บริการ

(6) ความก้าวหน้าในการให้บริการ

โดยในแนวทางการวัดแบบอัตวิสัย มีฐานคติที่ว่าผู้รับบริการมีความสามารถในการรับรู้ถึงการบริการที่ได้รับซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสบการณ์หรือ เกณฑ์ที่แต่ละบุคคลนำมาใช้ในการประเมินผล

3) ในแนวทางการวัดแบบวัดวิสัยที่เน้นวัดที่การให้บริการสาธารณะของผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการ สามารถที่จะวัดได้ใน 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(1) ประสิทธิภาพของการให้บริการ วัดจากการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่เกิดขึ้นกับปัจจัยนำเข้าในเชิงปริมาณ และเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของประชาชน

(2) ประสิทธิภาพของการให้บริการ วัดจากบรรทัดฐานของหน่วยงานและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เกี่ยวกับหลักในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แล้วนั้น ยังมีอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้มีการผสมผสานความสัมพันธ์ระหว่าง ภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน เข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งเน้นให้การบริหารงานภาครัฐเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งเรียกหลักในการบริหารนี้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งจะได้นำรายละเอียดในหัวข้อที่ 4 ต่อไป

#### 4. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

##### 4.1 วิวัฒนาการความเป็นมาของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการปกครองที่มีมาแต่โบราณกาลนับแต่สมัยเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบธรรมาภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคม และสามารถช่วยฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังจากสงคราม ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian และถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก แต่ระบบราชการของ Weberian ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับระบบราชการที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วได้ อีกทั้งโครงสร้างระบบราชการยังทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและการคอร์รัปชัน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆ หลายองค์กรมีความเห็นว่าจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบ

การปกครองใหม่ โดยได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีหรือ เรียกว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล”

ซึ่งในปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญหนึ่งในนโยบายขององค์กรระหว่างประเทศหลายๆ องค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติส่วนหนึ่ง นำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึง รัฐบาล (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 5-6)

#### 4.2. ความหมายของธรรมาภิบาล

เนื่องจากมีผู้ใช้คำนิยามและความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลไว้มาก รวมทั้งองค์กรต่างๆ ได้นำไปใช้ ดังนั้นจึงสรุปความหมายไว้ ดังนี้

ธนาคารโลก หรือ World Bank (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 7) ได้นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1989 ซึ่งใช้ในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara : From Crisis to Sustainable Growth” (นฤมล ทับจุมพล 2541) โดยได้ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมืองโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมี ธรรมาภิบาล เพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใสรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nations (UN) (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 7) ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความ เป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมด้วยเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

United Nations and Development Programme (UNDP) (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 7) ให้นิยามของคำว่า ธรรมาภิบาลว่าหมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่างๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการ

ของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ขึ้นอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาส ได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asian Development Bank (ADB) (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 7) กล่าวว่า ธรรมชาติของการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น - JICA (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 7-8) กล่าวถึง ธรรมชาติของ "Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)" ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม

Kofi Annan อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 8) กล่าวว่า ธรรมชาติของแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม สร้างเสริมประชาธิปไตยมีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ

ศาสตราจารย์ช็อนันต์ สมุทวนิช (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 9) ให้ความหมายของธรรมชาติของธรรมชาติที่กลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นอันดับหลัก

ธีรยุทธ บุญมี (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 9) กล่าวว่า ธรรมชาติของกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในการที่จะสร้างธรรมชาติในสังคมไทยได้นั้น ธีรยุทธ บุญมี เสนอให้ปฏิรูประบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคมและปฏิรูปกฎหมาย

นายแพทย์ประเวศ วะสี (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 9) อธิบายว่า การที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญๆ 3 ภาค คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมชาติก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาค



ดังกล่าว ธรรมนูญบาลในทัศนะของนายแพทย์ประเวศ วะสี จึงเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหายของประเทศชาติ

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ;2544: 9) กล่าวถึงธรรมนูญบาลว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชน มีผลประโยชน์ร่วมกันได้ระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความ เป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 10) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรประชาสังคม ซึ่งมีส่วนในการร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากรัฐจะอาศัยการบริหารจัดการที่ดีเป็นกลไกเกื้อหนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนให้ยั่งยืน

จากการศึกษา พบว่า ค่านิยมที่หน่วยงาน และนักวิชาการต่างๆ ซึ่งได้แก่ ธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย อานันท์ ปันยารชุน ชิริยพุท บัญญัติ นายแพทย์ประเวศ วะสี ศาสตราจารย์ชัยอนันต์ สมุทวณิช และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย จึงอาจสรุปรวมได้ว่า “ธรรมนูญบาล ทำหน้าที่เป็นกลไกเครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส ยุติธรรม ความรับผิดชอบอย่างมีส่วนร่วม

#### 4.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงานหรือองค์กรหลายองค์กรได้แสดงแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ ซึ่งผู้ศึกษาจะขอเลือกมาแสดง ดังต่อไปนี้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ (2544: 15-20) กล่าวว่า องค์กรประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิธีปฏิบัติในการพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลได้พิจารณาจากการนำแนวคิดนโยบายและหลักเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลของหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญ ได้แก่ องค์กรระหว่างประเทศและหน่วยงานราชการภาครัฐ

Commonwealth Secretariat เป็นองค์กรที่ช่วยประเทศสมาชิกในการส่งเสริมฝึกรอบรมและปรับปรุงการบริหารการจัดการของภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Agere 2000) เน้นหลักธรรมาภิบาลในองค์ประกอบของ ความโปร่งใส การตรวจสอบ การมีส่วนร่วม และการต่อสู้กับปัญหาการคอร์รัปชัน ขณะที่องค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามที่ United Nations Development Programme (UNDP) เสนอ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชน กฎหมายที่ยุติธรรม ความเปิดเผยโปร่งใสการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม กลไกการเมืองที่ชอบธรรม ความเสมอภาค ประสิทธิภาพและประสิทธิผลพันธะความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีวิสัยทัศน์ เจริญกฤษฎ์ (อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ 2544: 17,19-20) สรุปได้ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อมโดยผ่านสถาบันต่างๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Intermediate Institution)

2) กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of Law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรม และถูกบังคับใช้กับคนกลุ่มต่างๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างอิสระ (Free Flow of Information)

4) การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (Consensus Orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใดๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคน

ในสังคมให้เกิดเป็นความเห็นร่วมกัน (Broad Consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่ประ โยชน์สูงสุด แก่สังคมโดยรวม

5) กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) กระบวนการสู่อำนาจทางการเมืองมีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การ ได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพการมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบราชการที่ สุจริตโปร่งใส ครอบคลุมได้การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมี คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัย เจ้าหน้าที่รัฐที่ร้ายระมัดระวังผิด

6) ความเสมอภาค (Equity) ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่างๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรร ทรัพยากรอุปโภคขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียมกัน

7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) กระบวนการ และสถาบันต่างๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรรใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวม รวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและ ก่อให้เกิดประโยชน์

8) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การตัดสินใจใดๆ ของ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเอง กระทำต่อสาธารณะชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะ เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลัก และมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่แตกตนเองตั้งก้อยู่

9) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การที่ผู้นำและประชาชนใน ประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ประเทศไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นให้ทุกส่วนราชการทั้ง ในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ได้ใช้เป็นหลักในการบริหารงาน และในปี พ.ศ. 2546 ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกาศใช้ในการบริหารงาน ภาครัฐของไทยอย่างเป็นทางการ ซึ่งทุกส่วนราชการจะต้องถือ ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในหัวข้อที่ 4.4 ต่อไป

#### 4.4 พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

##### หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันสมัย

สถานการณ์

- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการ

ตอบสนองความต้องการ

- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

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

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังนี้ ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใดต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าระบุขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจและจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการ โดยในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจหรือการปฏิบัติตามแผนฯ เกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้นหรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม (มาตรา 9)

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ส่วนราชการควรกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย (มาตรา 20 )

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนราชการควรกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนเมื่อได้มี การกระจายอำนาจการตัดสินใจแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแล การใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย ซึ่งหลักเกณฑ์ ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกั้นกรงงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และหากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่ม ประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการให้ส่วนราชการดำเนินการ ให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงิน งบประมาณ (มาตรา 27)

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยส่วนราชการควรมีการ ทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของ ประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน (มาตรา 33)

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และ ประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป (มาตรา 37) และ ให้ส่วนราชการจัดให้มี ระบบเครือข่ายสารสนเทศของ ส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถ ติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ระบบเครือข่ายสารสนเทศ (มาตรา 39)

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการควรจัดให้มีคณะผู้ ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของ ภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด (มาตรา 45) จัดให้มีการประเมินภาพรวม ของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการ (มาตรา 46) และการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล โดยให้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน

เฉพาะตัวของข้าราชการ ผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น (มาตรา 47 )

สรุป จากเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 7 ประการนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า มีอยู่ 5 ประการหลัก ที่สามารถทำให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้อง เสมอภาค เป็นธรรม คือ (1) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนและ (5) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ในการบริหารงานทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ หรือ ภาคเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความคิด หรือ หลักการในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรนั้นๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ อำนาจหน้าที่ พันธกิจ ขององค์กรที่ตั้งไว้ และในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ถูกนำมาใช้เป็นหลักหนึ่งในการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้องค์กร สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อที่ 5

## 5. แนวคิดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

### 5.1 แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์

การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (business-like approach) มากขึ้น ซึ่งแนวคิดหนึ่งในปัจจุบันที่ให้ความสนใจกันอย่างมาก แนวคิดนั้นก็คือ การทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนมาเป็น “ องค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ ” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานในหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization เขียนโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด ที นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ.2001 ซึ่งทั้งแคปแลน และนอร์ตัน มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กร

เชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ (เทพส์กี บุลชวิตซ์ 2548: 16-17)

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (Translate the Strategy to Operational Items)
- 2) การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น (Align the Organization to the Strategy)
- 3) การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (Make Strategy Everyone's Everyday Job)
- 4) การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process)
- 5) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ (Mobilize Change through Executive Leadership)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์ มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้คำว่า “การบริหารเชิงกลยุทธ์” และมีการนำมาใช้ในองค์การภาครัฐ ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการบางท่าน ใช้คำว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ขององค์การนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ

การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

- 2) ขั้นตอนนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้น

การทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) **ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)** จะเกี่ยวข้องกับ การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลำนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารขององค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมา จะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยองค์การที่มีการนำแนวคิดของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้ได้ตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการประสานแผนต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยจัดทำออกมาเป็นแผนดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

ในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 43-45) ได้ให้ความสำคัญและสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารองค์การภาครัฐทุกประเภท ตามแนวทางการปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ ภายใต้ระบบพันธระสัญญาทางการจัดการปกครอง (governance) ที่รัฐพึงมีหรือส่งมอบให้แก่ประชาชน และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) สำหรับในส่วนขององค์การภาครัฐในประเทศไทยนั้น รัฐบาล คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป็นนโยบายและออกแนวปฏิบัติให้ส่วนราชการทุกแห่งต้องดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ พร้อมทั้งยังจะต้องระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานตามแผน (key performance indicator) ของหน่วยงานขึ้น โดยในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานราชการ และสำนักงบประมาณ ได้กำหนดเป็นโครงการปรับปรุงระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การภาครัฐทุกแห่ง ต้องจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเองขึ้นในทุกระดับในช่วงอนาคตอันใกล้นี้ อันหมายถึง กระบวนการ



บริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จะได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยโดยสมบูรณ์ในเชิงรูปแบบ

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันของการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การได้มาซึ่งทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การในแต่ละช่วงเวลา ที่จะช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่คาดหวัง และการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อย่างถึงพร้อมในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หลังจากองค์การทราบถึงทิศทางหรือเป้าประสงค์ที่ชัดเจน รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่จะช่วยบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว องค์การที่นำเทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ยังจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร และผลิตภัณฑ์ มาตรการสนับสนุนอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และยังจะทำการกำกับติดตามและประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมงาน/โครงการ และแผนงาน ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยน ทิศทางกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสม และประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้ร่วมกัน

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอน/กระบวนการทางการบริหารที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การและการจัดทำแผนปฏิบัติการผลิตภัณฑ์ให้มีการดำเนินงานตามแผนการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนและการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## 5.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 46) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการบริหารงานที่มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

1) การมุ่งเน้นอนาคต (future-oriented) โดยการสร้าง/กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ที่ยาวไกลด้วยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนทำการตัดสินใจในการพิจารณาทบทวนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด และกลุ่มลูกค้าให้มีความเหมาะสมต่อไป ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารแบบวันต่อวัน หรือการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ

2) การเน้นความสำคัญต่อการจัดการเปลี่ยนแปลง (change-oriented) ของกิจการทั้งระบบ โดยเฉพาะการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร กระบวนการ เทคโนโลยี และบุคลากรตามทิศทางควมดำเนินงานใหม่ที่แปรผันไปตามสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัวในการดำเนินงานค่อนข้างสูง รวมทั้งภาวะการณ์นำที่กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ โยกย้ายถ่ายเททรัพยากรหรือทำการยกเลิกกิจกรรมบางอย่างที่หมดความจำเป็นออกไป และริเริ่มกิจกรรมใหม่ที่มีความสำคัญและจำเป็นมากกว่า

3) การมองภาพรวม (holistic approach) โดยมุ่งเน้นระดับของการวิเคราะห์ของกิจการมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะบางแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลหรือผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน

4) การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (result-based focus) โดยทำการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างชัดเจน ในรูปของผลผลิต (จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนผู้รับบริการ) และผลลัพธ์ (ความเปลี่ยนแปลง/ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชากรเป้าหมาย) รวมทั้งเชื่อมโยงกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรภายใน และการตรวจสอบทันระยะหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร/บุคลากรแต่ละระดับจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และผลลัพธ์ตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

5) การยึดถือความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน (customer-oriented) โดยทำการวิเคราะห์เพื่อระบุถึงกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการ สำหรับใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ

### 5.3 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 47) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั่วไป จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicator : KPI) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

2) การแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ตัวชี้วัดผลงาน ความต้องการทรัพยากร (คน เงิน) และระบุความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่งรายละเอียดของแผนงาน แผนความต้องการ อัตราค่าจ้าง และแผนงบประมาณขององค์กร รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) การดำเนินมาตรการสนับสนุน หรือทำการพัฒนาองค์การหรือปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานตามแผน ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุง โครงสร้างองค์การ การปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ การจัดหาและพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ

4) การควบคุมและทบทวนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามกำกับ และวัดผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจัดระบบการรายงาน รวบรวม ข้อมูลผลงานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในแต่ละระดับ ให้ทราบถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในรอบต่อไปให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานและวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผน

#### 5.4 กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติ

กระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติการ จะมีกรอบแนวทางดำเนินงานโดยละเอียดที่แตกต่างกันไป ตามกรอบแนวทางของนักวิชาการที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ หรือของหน่วยงานแต่ละแห่ง สำหรับบทความนี้จะยึดแนวทางการจัดแบ่งขั้นตอนตามแนวทางของ Department Of The Navy Total Quality Leadership Office ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่จำแนกกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 49)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน (Pre-Planning) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับ

##### 1) การเตรียมการวางแผนเบื้องต้น (Pre-Planning Activity)

การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคและกระบวนการบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญค่อนข้างดี ทั้งในส่วนของความรู้ในกระบวนการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจในหน้าที่ในแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การ และเป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารระดับสูงกับคณะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์การ ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าว องค์การที่ประสงค์จะนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารองค์การ จึงควรจะต้องจัดให้มีการเตรียมการ ในเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในหลักการ เทคนิควิธี รวมทั้งบทบาทหน้าที่ที่พึงดำเนินการ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะบุคลากรที่

เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยจัดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

(1) ควรเสริมสร้างความรู้และทักษะการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ให้แก่

บุคลากร

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่จำเป็นต้องใช้ ให้มีการเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทักษะในเรื่องการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อจะได้ช่วยทำให้คณะผู้บริหารและคณะทำงานวางแผนมีความรู้ ทราบหลักการ และบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ มีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกัน อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีกิจกรรมที่สำคัญในส่วนนี้ 3 กิจกรรม คือ

ก. การประชุมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับระบบนิเวศวิทยาของการ

บริหารงานภาครัฐ

ข. การจัดทำเอกสารคู่มือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ค. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้ และทักษะการวางแผน

กลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับ

(2) การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร

คณะทำงานวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กร ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรแต่งตั้งจากคณะผู้บริหารและกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งควรมีความรู้ความเข้าใจในงานขององค์กรมากพอสมควร และควรมีองค์ประกอบของคณะทำงานที่มาจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยธุรกิจ หรือแต่ละกลุ่มหน้าที่ขององค์กรในแต่ละระดับของแผนกลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วการวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรขนาดใหญ่ มักจะดำเนินการโดยแบ่งแยกออกเป็น 3 ระดับ อันได้แก่

ก. แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate-Level Strategic Plan)

ข. แผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level

Strategic Plan)

ค. แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level Strategic Plan)

แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับจะเชื่อมโยงสอดคล้องประสานกันผ่านเป้าหมายสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร และอาจมีความแตกต่างกันได้ใน

ส่วนของกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารของ คณะผู้บริหารและบุคลากรแต่ละระดับ

การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแต่ละระดับในองค์กร จะมีหลักการและ แนวทางในการดำเนินการวางแผนที่คล้ายคลึงกัน และหากมีทรัพยากรที่เพียงพอ องค์กรควรจัดหา หรือดำเนินการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มาร่วมเป็นกรรมการดำเนินงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ดำเนินการ นำสัมมนาเชิงปฏิบัติการวางแผนกลยุทธ์ ตาม กรอบแนวทางการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนที่กล่าวถึงต่อไป ก็จะช่วยให้องค์กรได้มาซึ่ง แผนกลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และนำไปปฏิบัติได้จริง

## 2) การประเมินองค์การ (Organization Assessment)

การประเมินองค์การ หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้วจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นสภาพข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมทางการ บริหารขององค์กร 2 ส่วน ได้แก่

### (1) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment)

จะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสถานการณ์ที่สำคัญแต่ละด้าน อันประกอบด้วย ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล องค์กรคู่แข่งและพันธมิตร ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้ประกอบการ วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคหรือทำการประเมินช่องว่าง (gap analysis) ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์กร อาจจะมีประเด็นย่อยที่ จำเป็นสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของ ภารกิจที่องค์กรรับผิดชอบ หรือตามที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บ รวบรวมข้อมูลในประเด็นใดบ้าง

(2) ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) การประเมิน องค์กรภายใน เป็นกระบวนการในการศึกษาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงขององค์กรเกี่ยวกับ โครงสร้าง บุคลากร ระบบงาน ระบบการเงิน การคลัง ฯลฯ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการ ประเมินระดับขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนของขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็ง และขีดสมรรถนะในเชิงจุดอ่อน หรือการวิเคราะห์ช่องว่างในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละองค์กร อาจจะมีประเด็นปลีกย่อยที่จำเป็นสำหรับแต่ละองค์กร บางส่วนคล้ายคลึงกัน และหรือแตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของภารกิจที่แต่ละองค์กร รับผิดชอบ หรือที่คณะผู้บริหารมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการเก็บรวบรวม

ในกรณีของการวางแผนกลยุทธ์รอบแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองส่วนควรจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 แต่หากเป็นการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรอบที่สอง ข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดนี้ก็คือ ผลผลิตที่ได้จากการวัดผลและประเมินผลตามขั้นตอนที่ 5 ของกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่คณะผู้บริหารขององค์กรมาร่วมกันประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กรในรูปแบบของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรว่า ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการแสวงหาทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมขององค์กร เป็นความพยายามในการที่เหมาะสมขององค์กร เป็นความพยายามในการที่จะระบุถึงสถานภาพและบทบาทหน้าที่ขององค์กรว่าจะมีลักษณะอย่างไร ภายใต้บริบทที่แวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่มุ่งตอบคำถามสำคัญ 4 ประการ อันได้แก่

- 1) องค์กรของเรากำลังจะเดินทางไปสู่เป้าหมายใด
- 2) สภาพแวดล้อมที่องค์กรของเราจะต้องเผชิญเป็นอย่างไร
- 3) องค์กรของเรามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน
- 4) องค์กรของเราจะไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร

คำตอบของคำถามทั้ง 4 ประการข้างต้น จะช่วยให้องค์กรทราบถึง 1) วิสัยทัศน์ภารกิจหลัก และเป้าประสงค์ (vision, mission, goal) ที่ต้องการจะบรรลุถึงขององค์กร 2) ผลกระทบในเชิงโอกาสและภัยอุปสรรค (opportunity & threat) ของการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และ/หรือ อาจจะเกิดขึ้นหากสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป 3) จุดแข็งและจุดอ่อน (strength & weakness) ขององค์กรในช่วงปัจจุบัน และ 4) กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานที่จะนำพาองค์กรให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Deployment)

ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับ

- 1) การจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์ (Complete the Plan)

ข้อมูลอันเป็นผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นการเตรียมการวางแผนและการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรทั้งหมดในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จะถูกนำมาเรียบเรียงในรูปของเอกสารแผนกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละระดับ

สำหรับใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานความเข้าใจของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์การในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และในการกำกับติดตามผล ประเมินผลการจัดทำเอกสารแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปจะประกอบด้วยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความเป็นมา ข้อเท็จจริงสภาพแวดล้อมขององค์การ กรอบทิศทาง การพัฒนา อันได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การ-ดำเนินงาน และกรอบของแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการ

## 2) การเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากร (Communication the plan)

นอกจากการเปิดโอกาสให้บุคลากรบางส่วนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์แล้ว การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากรอื่น ๆ ภายในองค์การและรวมทั้งหน่วยงาน บุคลากรภายนอกที่เป็นพันธมิตรในการดำเนินงานบางส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้ทราบถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ที่องค์การร่วมกันกำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกองค์การพึงดำเนินการ เพื่อที่จะได้ช่วยให้บุคลากรทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ตนเองพึงมีต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ให้มีโอกาสรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ขององค์การ

## ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation)

1) แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์การ โดยจะเป็นแผนที่ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้ที่จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแผนปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจ (สำนัก/กอง) และระดับฝ่ายปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ จะประกอบด้วย กระบวนการกำหนดรายละเอียดของกลุ่มกิจกรรม งานโครงการ พร้อมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องการสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน อนึ่ง โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติงาน มักจะดำเนินการในลักษณะของแผนรายปี โดยหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะต้องระบุให้เห็นถึงสัมพันธภาพของผลงานที่จะสร้างให้เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ อันได้แก่ ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักจะดำเนินการ โดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework project planning) อันได้แก่ การชี้ให้เห็นถึงสัมพันธภาพของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ แผนงาน และแผน กับทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน / โครงการ

## 2) การปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน โครงการและ กิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยแผนปฏิบัติการที่โดยทั่วไปแล้ว มักมีการดำเนินการใน 2 ส่วน คือ

(1) กลุ่มของแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งาน ตามกลยุทธ์หรือตาม ลักษณะธุรกิจของหน่วยงาน/องค์การ ที่อาจจำแนกออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือ หน่วยธุรกิจภายในองค์การ ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการ ได้พร้อมกันมากกว่า 1 แผนงานในคราว เดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์การ

(2) แผนงานที่ประกอบด้วยโครงการ/งานเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร อันได้แก่การจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์การ หรือการพัฒนาองค์การและ การจัดการ (management development) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ช่วยเสริมสร้าง จิตสมรรถนะการเรียนรู้ให้้องค์การมีความพร้อมที่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง อันเป็นมาตรการ เชิงสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินการตามแนวกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจหลัก ๆ ขององค์การเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลักประการหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการ บริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมักเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาจิตสมรรถนะ การทำงานขององค์การ ซึ่งมักเป็นประเด็นปัญหาหลักขององค์การภาครัฐส่วนใหญ่ที่ประสบอยู่ให้ ลดน้อยลง มาตรการสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในเชิงการจัดการความรู้ ที่จำเป็นคือ การดำเนินการ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้าง การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การจัดระบบสารสนเทศ การบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต

## 3) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมและเครื่องมือที่สำคัญของ ผู้บริหารที่จะช่วยทำให้แน่ใจได้ว่าองค์การมีพลวัตไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถผลิตผลงาน ออกมาตรงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การติดตามกำกับผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะช่วยทำ ให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และใช้เป็นข้อมูล ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนแนวกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป หรือการพิจารณาปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น รวมทั้ง พัฒนาการบริหารและองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบัน

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ จะหมายรวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการ ดำเนินการในแต่ละรอบเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือน รายสามเดือน ฯลฯ ของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ ตามองค์ประกอบเชิงพหุของตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานแต่ละระดับที่ได้ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยมีแนวทางการดำเนินการในลักษณะของการออกแบบ



ระบบการรายงานข้อมูลจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ หรือออกแบบระบบการประมวลผลข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ที่มีการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงาน ตามรายการของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับแผนงานและระดับงาน/โครงการ

#### 4) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละรอบเวลาได้แล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลควรจะต้องทำการสรุปผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งนำเสนอให้ผู้บริหารหรือคouncil ที่ประชุมของคณะผู้บริหารให้ได้รับทราบถึงความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ และร่วมกันปรึกษาหารือถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขร่วมกัน รวมทั้งควรจะต้องส่งผ่านข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง อันจะช่วยกระตุ้นเตือนและช่วยเหลือให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละระดับ/ฝ่าย ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดผลดีในภาพรวมต่อองค์กร

#### ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดผลประเมินผลที่ประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 3 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (analyze and evaluate) และการนำเสนอผลการประเมิน (communicate results) นี้ จะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในภาพรวม หลังจากที่ได้มีการดำเนินการตามแผนไปแล้วในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะได้นำเอาผลการประเมินที่ได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์กร ทั้งนี้ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงมักจะประกอบด้วยกลุ่มข้อมูลสำคัญ 2 ส่วน อันได้แก่ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการสร้างตัวชี้วัดผลสำเร็จ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการประเมินองค์กร ซึ่งได้เคยมีการดำเนินการเก็บรวบรวมมาครั้งหนึ่งแล้ว ในช่วงที่จัดให้มีการวางแผนในรอบที่ผ่านมา ดังนั้น การวัดผลประเมินผลในขั้นตอนนี้ จึงมีแนวทางและประเด็นข้อมูลที่ควรจัดเก็บที่ไม่แตกต่างไปจากการดำเนินการที่ผ่านมาแล้ว คือ การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินองค์กร และการประมวลผลข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม

### 5.5 ปัจจัยสำคัญในการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 61-63) ได้กล่าวไว้ว่า การนำกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นเครื่องมือบริหารงานขององค์กรหรือวิสาหกิจต่าง ๆ จะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ (critical success factor) หลายประการ องค์กรหรือผู้บริหารที่จะดำเนินตามแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงควรให้ความสนใจและดำเนินการใน

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทำให้ปัจจัยสำคัญที่จะกล่าวต่อไปนี้ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ รายละเอียดของปัจจัยสำคัญประกอบด้วย

1) ความมุ่งมั่น เอาใจใส่ อย่างต่อเนื่องในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร ระดับสูง

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรหรือวิสาหกิจต่าง ๆ การที่ผู้บริหารระดับสูงมักมีภารกิจหลายด้าน จึงทำให้ในบางครั้ง ไม่สามารถแบ่งเวลาให้แก่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ได้เต็มที่ ถือเป็นข้อบกพร่องที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จะมีประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมให้ความ คิดเห็นหรือตัดสินใจเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบของ สภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ชีตสมรรถนะหรือความพร้อมขององค์กร สถานภาพ ปัจจุบันขององค์กร เป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการ ดำเนินงานหากผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ และให้เวลากับการวางแผนกลยุทธ์อย่าง เต็มที่ย่อมจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดความครบถ้วน สมบูรณ์และขาดความเป็นไปได้ใน เจริญปฏิบัติและนำไปสู่ความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

2) การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อกลยุทธ์ของคณะผู้บริหารทุกระดับ

โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ขององค์กรจะมีหลายระดับและเกี่ยวข้องกับองค์กร ย่อย ๆ หลายองค์กรในหลายองค์กรหรือวิสาหกิจ ดังนั้น บุคคลที่ควรมีบทบาทสำคัญใน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้แก่ ทีมงานที่มาจากคณะผู้บริหารทุกระดับของ องค์กร เนื่องจากการเปิดโอกาสให้คณะผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้กลยุทธ์ แต่ละด้านและแต่ละระดับที่กำหนดขึ้น มีสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ทำให้คณะผู้บริหารที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นั้น ๆ ขึ้นมา และยังจะช่วยทำให้คณะผู้บริหารมีความผูกพันที่จะนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไปสู่การ ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังอีกด้วย

3) การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความต่อเนื่องของการดำรงตำแหน่ง

การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดและการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไป ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารทุกระดับ โดยควรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรที่กล้าตัดสินใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร มีความมุ่งมั่นใน การพัฒนางาน และมีความรับผิดชอบ มีความกล้าที่จะดำเนินการ โยกย้าย ขูดเล็ก หรือถ่ายโอนงาน ทรัพยากรที่มีอยู่ไปดำเนินการในส่วนที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อจะได้ทำให้องค์กรเกิดการ

เปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และควรมีรอบเวลาของการเป็นผู้นำที่ยาวนานพอสมควร เพื่อที่จะได้ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความต่อเนื่อง ตรงกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้นำทราบถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถ้วน

#### 4) การมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารที่มีกรอบแนวคิดเฉพาะด้าน มีขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานหลายขั้นตอน และแต่ละขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้ และทักษะเชิงกระบวนการหลายอย่างที่สอดคล้องกัน ดังนั้น การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเชิงหลักการ กรอบแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งทักษะเชิงกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ให้แก่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะต้องดำเนินการในเบื้องต้น หรือการจัดหาทีมงานที่ปรึกษาเชิงกระบวนการเข้ามาเป็นผู้ช่วยเหลือในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในรอบแรก เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้เกิดการเรียนรู้จาก การที่มีโอกาสฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

#### 5) การมีความคิดสร้างสรรค์และการไม่คิดยึดของทีมงานวางแผน

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิดเชิงสังเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยต่อเนื่อง ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งอาศัยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ที่เกี่ยวกับการไม่คิดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการเดิม ๆ เพราะการคิดยึดในกฎเกณฑ์หรือหลักการแบบเดิม ๆ มากเกินไป จะเป็นต้นเหตุสำคัญของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ทีมงานวางแผน หรือคณะผู้บริหารที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ ไม่คิดยึดในหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่มีอยู่จนเกินไป รวมทั้งจะต้องเร่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อสภาพการณ์ดังกล่าว และควรจัดให้มีการเผยแพร่แนวคิดทิศทาง และรายละเอียดของกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อที่จะได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่เกิดความรู้สึกรอคอยด้านการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

#### 6) การมีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และมีความเป็นไปได้ในแง่ของการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ จะเกิดขึ้นได้ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถ้วน ในกรณีนี้ ข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้ในกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์จึงมี

ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และตรงต่อความต้องการจะช่วย บ่งชี้ถึงโอกาส ภัยอุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การได้อย่างถูกต้องหรือตรงต่อความเป็นจริง องค์การจึงควรจัดให้มีการสร้างฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้เรียกใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ องค์การทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวเองจากองค์การเดิม ไปสู่องค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ องค์การที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ถือเป็นสัญญาณเตือนที่ชี้ให้เห็นได้ว่าองค์การนั้นกำลังเข้าสู่ยวชราภาพ และอาจนำไปสู่การอสัญกรรมขององค์การนั้นได้ในท้ายที่สุด

สรุป การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิค/เครื่องมือทางการบริหารที่องค์การภาครัฐในหลายประเทศได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และได้มีผลช่วยทำให้องค์การภาครัฐในประเทศเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับในบทบาทด้านการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสามารถเชิงแข่งขันให้แก่องค์การทุกระดับ ปัจจุบันในส่วนของประเทศไทย รัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการทุกแห่ง จัดให้มีการวางแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการขึ้นในทุกระดับ

หากพิจารณาโดยภาพรวม จะพบว่าการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงบริหารที่ประกอบด้วย กระบวนการย่อย/ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุม และการวัดผลงาน ในการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการตัดสินใจร่วมกันโดยอาศัยข้อมูลประกอบที่ครบถ้วน สมบูรณ์ รวมทั้งทำการติดตามสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การนำหลักการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานภายในองค์การที่ครบทั้งกระบวนการ จะมีผลทำให้องค์การพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ สามารถปรับตัวและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่องทันสมัย แต่ทั้งนี้ยังจะต้องอาศัยภาวะการนำที่ปฏิบัติ จะต้องมีการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นองค์ประกอบสำคัญ การมีคณะผู้นำภายในที่กล้าคิด ตัดสินใจ และมีความมุ่งมั่น จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์

จากแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแนวคิด การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็น รูปธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกรอบ หรือ ตัวชี้วัด (Key Performent Indicator) ในการประเมินที่ เป็นมาตรฐานสากลเพื่อจะ ได้สามารถบอกได้ว่าการบริหารงานที่ผ่านมาขององค์กรนั้นอยู่ในระดับ ไค หรือ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ ซึ่งแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ได้ถูกนำมาใช้เป็นหลักหนึ่งในการวัดระดับ ความสำเร็จของการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน

## 6. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

### 6.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน ของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้น เป็นกฎหมายดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนด เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ ต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมิน กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดย ความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ โดย

ใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้เริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกันโดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภททั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมในองค์กรต่างๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ใน ตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัล

คุณภาพของชาตอคนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่างๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศ มอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ: เกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2550 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์  
แอนด์ มีเดีย จำกัด หน้า 4

#### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ตั้งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการนำแนวทาง  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและ  
กระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุก  
ระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความ  
เป็นเลิศในทุกๆ ด้านรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่  
ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และได้เริ่มประกาศ  
มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี  
พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็น  
แบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการ  
กระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

#### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการ  
เทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมา

ประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคึกฉิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือ ประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

นายวิษณุ เครืองาม อธิการบดี นายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.ร. ได้มีคำริที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยในโอกาสที่ได้รับมอบหมายจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ให้เป็นประธานในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ได้กล่าวในงานพิธีมอบรางวัลดังกล่าว มีใจความตอนหนึ่งว่า

“เมื่อสองปีเศษที่ผ่านมา รัฐได้ปฏิรูประบบราชการ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ ไม่ได้อยู่ที่การมีกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้นหรือน้อยลง แต่อยู่ที่การให้ผู้ปฏิบัติราชการทั้งหลายปฏิบัติงานของคนด้วยจิตวิญญาณ ด้วยความมีสำนึก ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความมีประสิทธิภาพ ด้วยความมีวิสัยทัศน์ ด้วยการรู้จักประเมินผล รู้จักการแข่งขัน รู้จักการปรับปรุง รู้จักการพัฒนาซึ่งสปีดทั้งหมดที่ว่ามี คือ สปีดของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เอง ความต่างอยู่ตรงที่ว่าใช้ในระบบของธุรกิจเอกชน ท่านอดีตนายกรัฐมนตรีได้ปรารถนาว่า หากนำไปใช้ในระบบของรัฐ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและถ้าหากมีรางวัลออกมาได้ว่าหน่วยงานใดได้คุณภาพการปฏิบัติราชการแห่งชาติ หรือบริหารงานรัฐกิจสู่ความเป็นเลิศได้แล้ว ไซ้ ประชาชนจะได้รับการตอบสนองและการบริการที่น่าจะดีขึ้นกว่านี้อีกเป็นอันมากซึ่งรัฐจะต้องคิดอ่านหาทางนำเรื่องนี้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป”

## 6.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

6.2.1 เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

6.2.2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

6.2.3 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

## 6.3 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกชั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด



จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้เป็น เครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของ ส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิย มชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการ พัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และ เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็น แบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

#### 6.4 ภาพรวมของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาค

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของ รางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับ ใช้ให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

##### 6.4.1 องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

##### 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วน ราชการต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ หากแต่ส่วนราชการต่างๆ มีภารกิจและกระบวนการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้เข้าใจถึงส่วนราชการนั้นๆ และสิ่งที่ส่วนราชการนั้น เห็นว่ามีความสำคัญ เพื่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ได้อย่างเหมาะสม คือ ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุม ระบบการบริหาร การดำเนินการขององค์กร โดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะ องค์กร และ ความท้าทายต่อองค์กร

ดังนี้

2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ (2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์

(1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้

3 กลุ่มย่อย ดังนี้

ก. กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาพที่ 2.3 จะเห็นว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

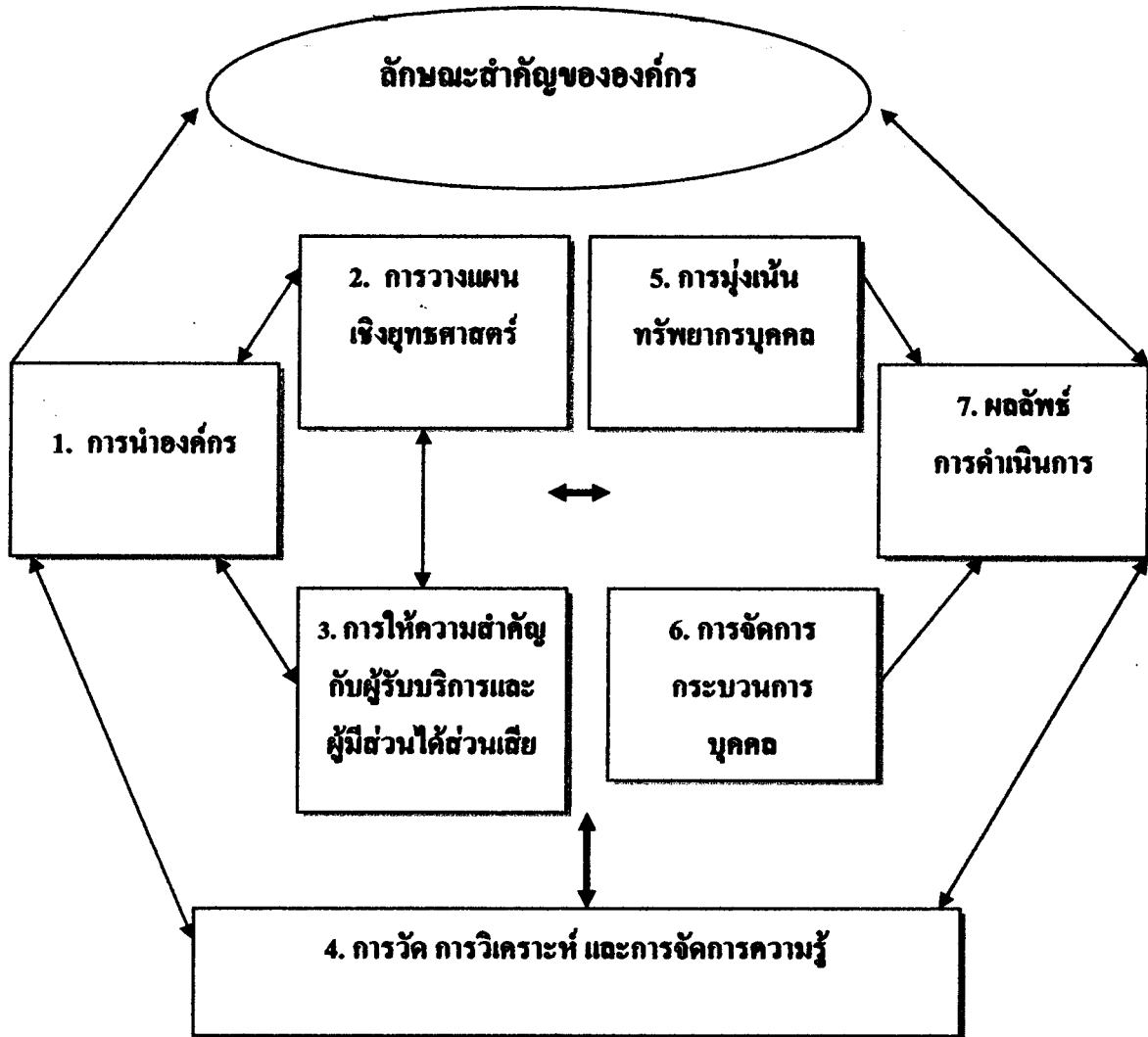
ข. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 1 ว่ามีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกันอยู่

ค. กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้หลักคั้น จากรูปที่ 2.3 จะเห็นว่า

ตุกศร 2 ช้าง เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัดการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีตุกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศตลอดเวลา



ภาพที่ 2.3 เกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: เกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2550 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด หน้า 9

(2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยถูกสรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กรกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### 6.4.2 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่างๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ(Chick list) และมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1) เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์ในการตรวจประเมินในส่วนที่เป็นกระบวนการ จะพิจารณาถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ แนวทางในการปฏิบัติงานการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การประเมินเพื่อการปรับปรุงและการบูรณาการ การปฏิบัติการของส่วนราชการ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันในมิติต่างๆ มีความสมดุลระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2) เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการ ไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3) เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิด  
การบูรณาการ

เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งมีการสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงและความสอดคล้องบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยุทธศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลง

การสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการเชื่อมโยงและใช้ตัวชี้วัดที่มาจากยุทธศาสตร์และกระบวนการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์การดำเนินการโดยรวมและเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ จึงทำให้งิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีการ โดยละเอียด หรือการตัดสินใจจากส่วนกลาง

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และสนับสนุนให้ส่วนราชการมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

#### 6.5 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ส่วนราชการตอบคำถามทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

##### 6.5.1 ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ทำความเข้าใจถึงภาพรวมของส่วนราชการและสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีผลสำคัญ

2) ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

3) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง หากพบว่า เรื่องใด ไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลแต่ไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ขัดแย้งกัน ให้ส่วนราชการจัดให้มี หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือหาข้อยุติ แล้วแต่กรณีก่อนดำเนินการประเมินตนเองต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับ

##### (1) ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กร คือ ภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

ก. ลักษณะองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก) ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ ได้แก่

(ก) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

ผู้รับบริการ

(ข) มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่

(ค) วิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร

(ง) เป้าประสงค์หลักของส่วนราชการคืออะไร

(จ) วัฒนธรรมในส่วนราชการคืออะไร

(ฉ) ค่านิยมของส่วนราชการที่กำหนดไว้คืออะไร

(ช) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็น

อย่างไร เช่น ระดับการศึกษา อายุ สายงาน ระดับตำแหน่ง ข้อกำหนดพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(ซ) ส่วนราชการมีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญอะไรบ้างในการให้บริการและ การปฏิบัติงาน

(ฌ) ส่วนราชการดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบ

ข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข) ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

(ก) โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับ

ดูแลตนเองที่ดีเป็นเช่นใด

(ข) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ

หรือส่งมอบงานต่อกัน

(ค) มีหน่วยงานใดบ้าง และมีบทบาทอย่างไรในการ

ปฏิบัติงานร่วมกัน

(ง) มีข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมี

อะไรบ้าง

(จ) มีแนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร

(ณ) กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของส่วนราชการคือใครบ้าง

(ข) กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไรบ้าง

(ง) แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

(2) ความท้าทายต่อองค์กร

ให้อธิบายถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก) สภาพการแข่งขัน

(ก) สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอก ประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด

(ข) ประเภทการแข่งขัน และจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด

(ค) ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(ง) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คืออะไร

(จ) ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อสภาพการแข่งขันของส่วนราชการคืออะไร

(ฉ) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

(ช) ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันมีอะไรบ้าง (ถ้ามี)

ข) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

(ก) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการคืออะไร

(ข) ความท้าทายตามพันธกิจ

(ค) ความท้าทายด้านปฏิบัติการ

(ง) ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

ค) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(ก) แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนราชการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ค้ำอย่างค้ำเนื่องมีอะไรบ้าง

(ข) ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไร

### 6.5.2 ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป

ทั้งนี้ ส่วนราชการต้องเขียนคำอธิบายและตอบคำถามในหมวดต่างๆ รวม 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดการนำองค์กรเป็นการตรวจสอบประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจสอบประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร



### 1) การนำองค์กร

ให้อธิบายถึงการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### (1) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการได้แก่

ก. ผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรในส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

ข. ในการกำหนดผลการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารของส่วนราชการได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลัก ความโปร่งใสและความชัดเจนอย่างไร

ค. ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร

ง. ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

#### (2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี

ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ส่วนราชการและผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในเรื่องที่สำคัญต่อไปนี้

ก. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ข. ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ค. การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### (3) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ข. ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการประเมินและทบทวนดังกล่าวมาประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการอย่างไร

ง. ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการประเมินและทบทวนนี้มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของส่วนราชการอย่างไร

จ. ตัวชี้วัดสำคัญที่ผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนเป็นประจำมีอะไรบ้าง ผลการทบทวนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

ฉ. ผู้บริหารของส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ช. ผู้บริหารของส่วนราชการใช้วิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนไปปรับปรุง และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ซ. ผู้บริหารของส่วนราชการในแต่ละระดับได้รับการประเมินผลงานอย่างไร

ณ. ส่วนราชการนำผลจากการประเมินผลงานของผู้บริหารไปปรับปรุงระบบการนำองค์กรของผู้บริหารทุกระดับอย่างไร

## 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบในทางลบต่อสังคม ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร

ก) กระบวนการ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของ ส่วนราชการในการจัดการกับผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นคืออะไร

ข) ส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร

ค) ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร

ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ก) ผู้บริหารของส่วนราชการได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมอย่างไร

ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

ก) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อส่วนราชการ

ข) ชุมชนใดที่สำคัญกับส่วนราชการของท่าน และมีวิธีเลือกชุมชนดังกล่าวอย่างไร

ค) มีวิธีการอย่างไร ในการเลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน

จ) ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

**หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

1) การจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

(1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ก. ส่วนราชการมีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยรวมอย่างไร ให้ระบุ ขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ

ข. กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น

ค. โปรดแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลาที่กำหนดไว้

ง. ส่วนราชการได้นำปัจจัยต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ให้ระบุวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

จ. ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน

ฉ. ภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วน ราชการ (\*)

ช. นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ

ซ. จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากร อื่นๆ ของส่วนราชการ

ฌ. การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มี อยู่ไปใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า

ฎ. ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ

ฏ. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับ โลก

ถ. ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่าน

ค. จุดแข็ง จุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกัน (\*)

## (2) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ก. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลักมีอะไรบ้าง

ข. ให้ระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น

ค. ให้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์เหล่านั้น

ง. ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะ สำคัญขององค์กร ข้อ 2 อย่างไร

จ. ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก

ฉ. มีความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและ ระยะยาว

ฌ. มีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สำคัญทั้งหมด

## 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และ คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก

ข) จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้

สำเร็จ

ก) ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน

ง) แผนปฏิบัติการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

จ) หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้ง

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ฉ) ส่วนราชการจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ช) แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองเป้าประสงค์

เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

ซ) ตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติ

การมีอะไรบ้าง

ฌ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผล

สำเร็จของแผนปฏิบัติการ โดยรวมเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

### ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ก) เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการตามตัวชี้วัดที่

ระบุในข้อ 2.2 ก(8) มีอะไรบ้าง

ข) เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการเป็นเช่นใด (\*)

เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการที่คาดไว้ของคู่แข่ง

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการกำหนดการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

#### 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข) ส่วนราชการได้คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าวอย่างไร

ค) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังหลักๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ง) ส่วนราชการได้นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างไร

จ) ส่วนราชการมีวิธีอย่างไรในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

#### 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

ให้อธิบายว่าส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น(\*)

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอะไรบ้างที่ให้ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการหรือร้องเรียนต่อส่วนราชการ

ง) ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติของบุคลากรในส่วนราชการ ในการติดต่อกับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จ) ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้

ช) ส่วนราชการมีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างไร

ซ) ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันที่ตามที่ตามกระบวนการที่กำหนดไว้

ฉ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุง

ณ) การดำเนินการของส่วนราชการของท่านและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ญ) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการติดต่อเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ข. การวัดความพึงพอใจของผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การวัดดังกล่าวได้ข้อมูลซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี

ค) ส่วนราชการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการอย่างไร

ง) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันทั่วทั้งที่และนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

จ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้วิธีการในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

##### 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนราชการ ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ข) โดยรวมส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ค) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

ง) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

จ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ



ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

ก) ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง ผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การจัดการสารสนเทศและความรู้

ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการองค์ความรู้

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

ค) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ข. การจัดการความรู้

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผลการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ความครอบคลุม ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความทันสมัย ความเชื่อมโยง ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการเข้าถึง ความสามารถในการตรวจสอบ การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล ความปลอดภัย การรักษาความลับ

### หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

#### 1) ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### ก. การจัดและบริหารงาน

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัว และทันต่อความก้าวหน้าของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ

ข) ในการจัดระบบงานดังกล่าว ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน ซึ่งส่วนราชการมีปฏิสัมพันธ์ด้วยมาพิจารณาอย่างไร (\*)

ค) ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการมีประสิทธิภาพ

#### ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ก) ส่วนราชการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรอย่างไร

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในการทำงาน

#### ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ก) ส่วนราชการมีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร

ข) ส่วนราชการมีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้  
อย่างไร ในการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ส่วนราชการได้คำนึงถึงวัฒนธรรม และความคิด  
ของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่อย่างไร (\*)

ค) ส่วนราชการมีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่ง  
ผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของส่วนราชการอย่างไร

ง) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความก้าวหน้าใน  
หน้าที่การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ

จ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากรที่มาจาก  
ท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ (\*)

## 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

ให้อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุ  
เป้าประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้  
ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. การพัฒนาบุคลากร

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้  
แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ให้เกิดความสมดุลระหว่าง  
เป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการกับความต้องการของบุคลากรใน  
ด้านการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและฝึกอบรม  
ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การ  
พัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ค) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความจำเป็นและ  
ความต้องการในการฝึกอบรม จากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา

ง) ส่วนราชการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม  
ดังกล่าวมาประกอบการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

จ) ส่วนราชการมีวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่  
เป็นทางการอย่างไร

ช) ส่วนราชการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้  
จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

ข) ส่วนราชการมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรอย่างไร ทั้งนี้ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการโดยรวม

ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทอย่างไรในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความผาสุก มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ข) ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

ค) บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวอย่างไร

ง) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินการกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง

ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

ก) ส่วนราชการมีวิธีการในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภทอย่างไร

ข) นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการมีการสนับสนุนบุคลากรอย่างไร

ค) ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

ง) ส่วนราชการมีการกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการประเมินความ  
 ความสำเร็จ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการ  
 และไม่เป็นทางการอย่างไร

จ) ส่วนราชการได้ใช้ตัวชี้วัดต่างๆ เช่น การสูญเสียบุคลากร  
 การหยุดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อมาประเมินความ  
 ความสำเร็จ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของ บุคลากรอย่างไร

ฉ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความ  
 ความสำเร็จ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ  
 เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความ ความสำเร็จ ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจ  
 รวมทั้งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญ  
 ทั้งหมดของการจัดกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่  
 ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการ  
 สนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

##### 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและ  
 จัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ  
 การบรรลุพันธกิจของส่วนราชการให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

##### ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใด  
 เป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วน  
 ราชการ

ข) กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ง) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำ ข้อกำหนดที่สำคัญ  
 ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมา  
 ประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

จ) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่  
 สร้างคุณค่า

ข) ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร ได้แก่ องค์ความรู้ของส่วนราชการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และข้อบังคับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลอื่นๆ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ

จ) ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นเพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ(\*)

ฉ) ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ช) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

ฌ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

ฎ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

ฏ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น

ถ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

## 2) กระบวนการสนับสนุน

ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### ก. กระบวนการสนับสนุน

ก) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง

ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

ง) ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

๑) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการ  
สนับสนุน

ข) ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบ  
อย่างไร ได้แก่ องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ความต้องการของผู้รับบริการทั้ง  
ภายในและภายนอก ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัย  
ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพอื่นๆ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ

ช) ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการ  
กระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น (\*)

ฉ) ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและ  
ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน

ฌ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไป  
ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

ฎ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการ  
ตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

ฏ) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิด  
ข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

ค) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการ  
สนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น

ด) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่  
แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

#### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ  
และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการ  
ให้บริการ มิติด้านการประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร  
นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ  
หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการนี้ ให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็น  
ภาพชัดเจน เช่น ในรูปแบบกราฟหรือตาราง

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย

### 1) มิติด้านประสิทธิผล

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ก. ตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

### 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ก. ให้สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ข. ให้ส่วนราชการแสดงข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการที่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านขอบเขต ขนาด และประเภทการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (\*) ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ก. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม



ข. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ  
กระบวนการสนับสนุน รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา ผลการดำเนินการขององค์กรหรือส่วนราชการที่  
ทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมถึงตัวชี้วัดประสิทธิผลอื่นๆ ที่เหมาะสม

ค. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน  
รวมถึงการควบคุมและการลดค่าใช้จ่าย

ง. ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและ  
ภายนอก

จ. ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ  
กฎหมาย

ช. ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเป็นองค์กรที่ดีในการสนับสนุนชุมชนที่  
สำคัญ

#### 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรที่สำคัญ โดยแสดงผลการ  
ดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการ  
ดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ก. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้าน  
ระบบงาน

ข. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ  
บุคลากร

ค. ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านความผาสุก  
ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร

ง. ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ตัวชี้วัดที่สำคัญของ  
ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วน  
ราชการและตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรม

นอกจากนี้การที่จะบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากร  
ซึ่งเป็นจักรเพียงที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ ได้พัฒนาและประสบความสำเร็จ  
ในการบริหารงาน ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตขึ้น และองค์กรก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ใน  
การปฏิบัติงานด้วย แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะมีส่วนช่วย

ให้องค์กรได้เห็นความสำคัญของบุคคลผู้ทำหน้าที่และมีส่วนช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในหัวข้อที่ 7

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ความสำเร็จขององค์กรนั้นกับความสามารถของฝ่ายจัดการในการที่จะโน้มน้าวจิตใจพนักงาน ทั้งในหน่วยงานและในองค์กรทั้งหมดให้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ พลังความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เรื่องการจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (ไพลิน ผ่องใส 2531: 206)

### 7.1 ความหมายของแรงจูงใจ

วิระวัฒน์ หมั่นมา (2550: 11-10) กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อ องค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้น ขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดย คาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความ ทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ (ตุลา มหาพสุชานนท์, 2547) มีผู้ให้ ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ ไว้หลายท่าน ดังนี้

เฮลล์ ไรเกล และคณะ (Hellriegel et al.,2001) หมายถึง แรงผลักดันต่อบุคคลหรือ แรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

เด บีช (Dale S Beach อ้างใน ไพลิน ผ่องใส 2531: 206-207) ได้ให้ความหมาย การจูงใจ ว่าหมายถึงความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้นๆ

สตีเฟน พี ครอบบินส์ (Stephen P. Robbins 1993) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีเงื่อนไขว่า ความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการ

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดัน ทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อ ความต้องการของตน

นิตยา เพ็ญศิริรักษา (2546) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นแรงผลักดันทั้งภายในที่ทำให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจว่าเป็นความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

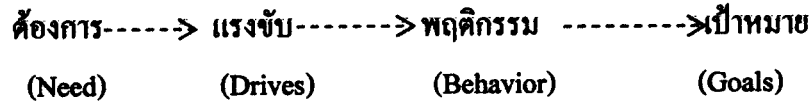
กรองแก้ว อยู่สุข (2541) สรุปได้ว่า การให้สิ่งที่เขาต้องการเพื่อนำมาทำให้เขาเต็มใจทำสิ่งที่เราต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระแสที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลังมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถทำให้คนมุ่งทำงานอย่างขยันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยความสมัครใจของเขาเอง

กิติ ด้ยคานนท์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 49) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นพลังจิตที่เป็นตัวเราให้เกิดการกระทำของบุคคล พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายใน หรือภายนอกร่างกายทำให้ความสนใจ เลือกลง และกำหนดพฤติกรรมของตนเอง เกิดพลังงาน เกิดพฤติกรรม จนกระทั่งงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด

เอกชัย กีสุขพันธ์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 44) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน เกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ดังนั้นพื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือ การสร้างให้เกิดความต้องการ (Need) ขึ้นก่อนจนผลสุดท้ายก็จะเกิดการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavior) ตามเป้าหมายที่ต้องการเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



#### ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงการจูงใจ

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์ อังใน อรณา โพธิ์ทอง (2537) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ พัฒนาการอำเภอในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (กพอ.) : ศึกษากรณี อำเภอในเขตศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 7” วิทยานิพนธ์ปริญญา สังคมศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งเร้าทั้งภายใน และภายนอกร่างกาย ที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคล ทุ่มเท แรงกาย แรงใจและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### 7.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เกิดจากแรงจูงใจ โดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง โดยมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง ความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กล่าวคือ ในการบริหารขององค์การใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความขยันขันแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการศึกษาพบว่า โดยปกติคนจะใช้ความสามารถในการทำงานเพียง 20-30% แต่เมื่อได้รับการจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น หากได้รับการจูงใจที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคล (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540) ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นให้ความร่วมมืออย่างเต็มกำลังและมีความคิดริเริ่มในการทำงานไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นผลผลิตหรือผลงานจะมีคุณภาพดีหรือมีปริมาณสูงค่าเพียงใด แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และในการจูงใจบุคลากร ในองค์การนับว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์การ โดยรวมต่อผู้บริหารและต่อบุคลากร ในองค์การ ดังนี้ (นิคยา เพ็ญศิริรักษา อังใน วีระวัฒน์ หมื่นมา 2550: 10-11) กล่าวว่า

**7.2.1 ความสำคัญต่อองค์การ** เนื่องจากจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จำเป็นต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และการจูงใจ ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถที่มีอยู่มีการริเริ่มและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้ นอกจากนี้การจูงใจยังช่วยดึงดูดให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์การและมีความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

**7.2.2 ความสำคัญต่อผู้บริหาร** การจูงใจเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การนำหรืออำนาจการของผู้บริหารที่จะทำให้บุคลากรทำงานตามวัตถุประสงค์ ขององค์การด้วยความเต็มใจ และด้วยความพยายาม นอกจากนี้การจูงใจยังช่วยควบคุมพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวังเพราะบุคลากรที่ได้รับการจูงใจจะมีแรงผลักดันภายในคนให้มีความประพฤติไปในทิศทางที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารไม่ต้องคอยตรวจตรากำกับอย่างใกล้ชิด

**7.2.3 ความสำคัญต่อบุคลากร** การจูงใจช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถของตน ซึ่งนอกจากทำให้องค์การประสบความสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้แต่ละบุคคลประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตนต้องการ ไปพร้อมกันด้วย เช่น ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่อง

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดความสำคัญของแรงจูงใจข้างต้น จะเห็นว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจและในการจูงใจบุคลากรในองค์การนับว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์การโดยรวมต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรในองค์การ

### 7.3 วิธีการจูงใจ

วิระวัฒน์ หมั่นมา (2550: 10-11) สรุปไว้ว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการจูงใจไว้ ดังนี้

เวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther and Davis, 1993) กล่าวถึงวิธีการจูงใจสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 วิธีใหญ่ๆ คือ

#### 1) การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คอมมิสชั่น ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตสนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และสนอง

ความต้องการด้านอื่นและเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยที่จำเป็นในสังคม การให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีวิธีการหลายแบบ ได้แก่

ก. จ่ายเป็นเงินตามผลงาน เป็นการจ่ายตามการรับงานเป็นชิ้น เมื่องานสำเร็จแล้วก็หาตอบแทนตามชิ้นงานที่ตกลงกัน แต่อาจเกิดปัญหาเช่นคนงานไม่ลงรอยกันวัตถุประสงค์เสียหายและอาจได้งานที่คุณภาพต่ำ

ข. การจ่ายตามระยะเวลาของการทำงานเหมือนกับงานในระบบราชการ จะเริ่มด้วยเงินเดือนในระดับเดียวกัน และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตามระยะเวลาของการอยู่ในองค์การว่านานเท่าไร วิธีนี้เป็นผลดีต่อสวัสดิการและความมั่นคงของงาน ให้ความรู้สึกที่ดี มีใจรักองค์การ แต่คนมีความรู้วัยหนุ่มสาวอาจไม่พอใจเพราะเห็นผลช้าคนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถเต็มที่

ค. การจ่ายตามกำหนดเวลา วิธีการจ่ายเงินแบบนี้ถือว่า คนงานที่ทำงานในระยะเวลาเดียวกันควรจะได้รับค่าจ้างเดียวกันในงานที่เหมือนกัน แต่โดยข้อเท็จจริงคนที่มีความรู้ความสามารถ อาจจะมีผลิตได้มากกว่าอีกกลุ่มหนึ่งในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้คนขาดการกระตือรือร้นในการทำงาน

ง. การจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น การจ่ายวิธีนี้ถือว่าคนโตมามีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนมีครอบครัว ดังนั้นจึงจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน อาจจะถืออาวุโส อายุและเพศ เป็นต้น

จ. การจ่ายตามความตกลงกัน หมายถึง ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ตกลงกันว่างานชนิดนี้ ตามความสามารถขนาดนี้ ควรจะได้รับเงินเดือนขนาดไหน เป็นข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย การจ่ายในลักษณะนี้มีข้อพิจารณาอยู่ด้วยว่ามีความสามารถและเป็นความพอใจของทั้งสองฝ่าย

ช. การจ่ายตามผลกำไร เป็นการจ่ายที่ทำตามผลกำไรได้มากก็จ่ายมาก หมายถึงการแบ่งกำไรที่ให้กับผู้ทำงาน วิธีนี้จะเป็นการรวมหุ้นกันทำงาน มีหุ้นส่วนอยู่ด้วย หรือเป็นส่วนตอบแทนในภายหลัง พนักงานจะมีส่วนได้รับประโยชน์เมื่อมีกำไรเหลือ จึงมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการอยู่ด้วย

## (2) สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน มีวิธีการต่างๆ ดังนี้

การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน คนชนะก็จะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง แต่ก็ควรระวังการอิจฉาริษยาที่ทำให้คนงานมุ่งชนะกันมากกว่าผลงาน

ก. ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึงการไม่ถูกไล่ออกจากงานง่ายๆ โดยเด็ดขาดหลักประกัน ควรจะมีการกำหนดเวลาว่าจ้างหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการทำงานมีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีหลักประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

ข. ความก้าวหน้า ทำให้เห็นผลงานของตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการทำงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

ค. ความภูมิใจ คือเมื่อได้เห็นผลงานของตนเอง ผลงานที่ดีจะเป็นกำลังใจ ส่วนผลงานที่ไม่ดีก็จะมีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

ง. ฐานะทางสังคม หมายถึงความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นความรู้สึกให้อยากทำงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการทำงานของกลุ่มรู้จุดหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น

จ. การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึงผลตอบแทนหรือคำชมหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการดำเนินเมื่อมีผลเสียเกิดขึ้น คำชมเชยหรือสิ่งที่เป็นรางวัล รวมทั้งการลงโทษ ล้วนเป็นสิ่งที่เปลี่ยนพฤติกรรมได้

ช. ให้งานที่เหมาะสม หมายถึง ให้ทำงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ให้งานตามถนัด ให้งานที่ไม่ง่ายและยากเกินไป จะสามารถทำงานให้ได้ดีขึ้น

ซ. การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ หมายถึง ความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำมีความหมายต่อหน่วยงานของตนเอง ต่อสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น

ด. การลดความซ้ำซากจำเจ งานที่ทำซ้ำๆ ทุกวันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามทำสิ่งที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น การจัดระบบงานใหม่ การจัดสถานที่ทำงานใหม่

## 2) การจูงใจด้วยงาน

มีหลายวิธีด้วยกัน คือ

(1) การหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงงานให้กับบุคคลในแนวนอนหรือในระดับเดียวกัน การหมุนเวียนงานมีสาเหตุมาจาก การที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคคลโดยการเพิ่มประสบการณ์หรือทักษะให้และเพื่อสร้างความสนใจในการทำงานให้บุคคลมีโอกาสดัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นเต้นกับงานใหม่ๆ

(2) การทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการจูงใจแบบนี้มีแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมกันทำงานจะสามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้ แนวคิดดังกล่าวนี้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงาน โดยการสร้างกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะสนองความต้องการทางสังคมแล้วยังช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกัน และสามารถสนองความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ เพราะงานที่จัดให้กลุ่มงานทำนั้น มักจะเป็นงานลักษณะที่

บุคคลคนเดียวไม่อาจทำได้ จึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเมื่อกระทำ ได้สำเร็จก็ตอบสนองความต้องการขั้นสูงได้

(3) การออกแบบงาน องค์การมักจะประสบปัญหาในกรณีที่สนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง และการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จและความหวังในชีวิตแก่บุคลากรในองค์การ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งงานบริหารระดับสูงมีอยู่อย่างจำกัด การมุ่งใจในการทำงานเพื่อสนองความต้องการดังกล่าวกระทำได้โดยการออกแบบงานให้น่าสนใจ น่าตื่นเต้นและท้าทาย ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ

ก. การขยายงาน (Job Enlargement) คือการเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น การเพิ่มปริมาณงานควรเป็นงานในระดับเดียวกัน ทำให้งานน่าตื่นเต้นมากขึ้นเพราะต้องใช้ทักษะในการทำงานมากขึ้น การขยายงานเป็นวิธีที่จะช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องการทำงานเฉพาะด้านหรืองานที่มีลักษณะประจำ ซ้ำซากก ให้ทุ่มเทความสามารถให้กับงานมากขึ้น

ข. การเพิ่มความสำเร็จให้กับงาน (Job Enrichment) วิธีการนี้เป็นการออกแบบให้น่าสนใจ โดยการกระจายอำนาจ หน้าที่ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้นเพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผนและควบคุม ตลอดจนการให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

### 3) การจูงใจด้วยการบริหาร

รูปแบบการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

ก. การบริหารโดยการควบคุม (Management by Control) จากสมมติฐานตามทฤษฎี X ของ McGregor ซึ่งเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ว่า มนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเสมอ นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบ แต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้จะไม่มีความสนใจงาน และมีแรงจูงใจอยู่ที่ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการจูงใจจึงควรเน้นการบริหารแบบบังคับบัญชาหรือเผด็จการ

การจูงใจด้วยการบริหารแบบใช้อำนาจนี้มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด มีการข่มขู่ให้หวาดกลัวว่าไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการและกำหนดโทษไว้สำหรับการหลีกเลี่ยงงานที่มีผลกระทบต่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากร การบริหารโดยการควบคุมนี้จะให้ผลการจูงใจในทันทีที่ทันใจต่อองค์การ อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการควบคุมสูงและต้องใช้เวลาานานมากจึงจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะการจูงใจแบบนี้ใช้จูงใจได้เพียงเพื่อให้บุคลากรทำงานตามที่กำหนดให้เท่านั้น และไม่เอื้อให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสิ่ง



แปลกใหม่ ลักษณะการบริหารแบบนี้เห็นได้ชัดในการบริหารแบบราชการ ซึ่งมีกฎระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคลากรสนใจแต่จะทำงานให้ได้ตามที่กำหนดไว้เท่านั้นและไม่กล้าที่จะเสี่ยงดำเนินการใดๆ ที่ขัดต่อกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

ข. การบริหารโดยให้อำนาจปกครองตนเอง (Management by Autonomy) จากสมมติฐานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ที่ว่ามนุษย์ชอบกระทำกิจกรรมต่างๆ และมีความสนุกสนานกับการทำงาน โดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รางวัลและวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของคน ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบตามสถานการณ์ที่เหมาะสม จะเห็นว่าบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้ เป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมตนเองและสั่งการตนเองได้ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวย ดังนั้น บุคคลที่มีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นถ้าได้รู้ว่าสภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจปกครองตนเอง ได้รับความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ การบริหารโดยการให้การปกครองตนเองแบบประชาธิปไตยจึงเป็นวิธีการจูงใจในการทำงานเพราะเป็นการบริหารที่ส่งเสริมธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล

ค. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Drucker ใช้ได้กับการบริหารทุกระดับ ทุกหน้าที่ ทั้งองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด การบริหารโดยวัตถุประสงค์มีสมมติฐานสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก บุคคลจะทำงานได้ดีถ้ากิจกรรมที่กระทำนั้นมีความสำคัญ คือ ได้รับรู้ ยอมรับและรู้สึกว่ากิจกรรมนั้นๆ มีจุดมุ่งหมายในการกระทำสูง ประการที่สอง คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และคาดหวังจะได้รับรางวัลจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ ดังนั้นการบริหารโดยวัตถุประสงค์จึงควรมีหลักการคือ อธิบายวัตถุประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย และทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยวัตถุประสงค์ให้สามารถจูงใจในการทำงานควรคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน คือ เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) ซึ่งกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะเริ่มต้นโดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์การ ให้มีลักษณะครอบคลุมขอบเขตกว้างๆ ไปในเชิงปรัชญามากกว่าเชิงปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดวิธีการจูงใจด้วยการบริหารของ McGragor และ Drucker จะเห็นว่าการบริหารด้วยการควบคุมใช้การจูงใจได้เพียงเพื่อให้บุคลากรทำงานตามที่กำหนดให้เท่านั้น รวมถึงการบริหารโดยให้อำนาจปกครองตนเอง เป็นวิธีการจูงใจให้ส่งเสริมการ

กระทำตามธรรมชาติที่มีอยู่แล้ว และแนวทางการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ในการจูงใจ ด้วยรางวัลและการยอมรับตามลักษณะงานนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างใน วีระวัฒน์ หมื่นมา 2550: 19) ได้จำแนกวิธีการของการจูงใจเป็น 3 วิธี คือ

- 1) การจูงใจตามหลักประโยชน์ต่างตอบแทน ซึ่งมีข้อสมมติเชื่อว่าคนทุกคนต่างไม่ชอบงาน แต่ถ้าหากพนักงานได้รู้ว่าคนจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การด้วยแล้ว พนักงานผู้นั้นก็จะยอมปฏิบัติตามด้วยดี ตรงไปตรงมาตามประโยชน์ที่จะได้รับ
- 2) การจูงใจตามหลักผลผลิต ซึ่งเน้นการใช้รางวัลผลตอบแทนโยงเข้ากับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้โดยตรง ภารกิจเกี่ยวกับงานที่ทำจะมีการระบุชัด โดยขณะเดียวกันค่าจ้างเงินเดือนก็จะมีระบุไว้ชัดแจ้งตามข้อสมมติฐานของวิธีนี้จะอยู่ที่ว่า หากพนักงานทำงานดีจนได้รางวัลตามผลงานแล้ว เขาก็จะพยายามทำให้ดีต่อไปเรื่อยไป การจูงใจจึงใช้รางวัลเข้าต่อและเร่งการผลิต
- 3) การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ แนวทางตามวิธีนี้จะกว้างกว่า โดยยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของคน และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้เขาให้ได้มากที่สุดยิ่งๆ ขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่า คนทุกคน จะมีความต้องการไม่สิ้นสุด ดังนั้น หากผู้บริหารมุ่งพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นไปเรื่อยๆ แล้ว พลังจูงใจของพนักงานก็จะพัฒนาสูงขึ้น จะส่งผลเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ทั้งคุณภาพและปริมาณงาน จะเป็นผลดีในระยะยาว ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้เสร็จ ได้ดีก็ด้วยคุณภาพจากความคิดริเริ่มของคน และความรู้จักควบคุมตนเองโดยตัวผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป วิธีการจูงใจของธงชัย สันติวงษ์ คือโดยยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของคน โดย การจูงใจตามหลักประโยชน์ต่างตอบแทน การจูงใจตามหลักผลผลิต และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้เขาให้ได้มากที่สุด

#### 7.4 ประเภทของแรงจูงใจ

ศิริวรรณ เสรวีรัตน์และคณะ (อ้างใน วีระวัฒน์ หมื่นมา, 2550 : 12) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการเรียนรู้ หรือ แสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความต้องการ (Need) ทักษะคติ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest)
- 2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดง

พฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล (Goals) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า (Knowledge of Progress) เครื่องล่อ (Incentives) บุคลิกภาพ (Personality)

กล่าวโดยสรุป ประเภทของแรงจูงใจจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ **การจูงใจภายใน** ซึ่งเป็นความต้องการ ทศนคติและความสนใจส่วนบุคคล และการจูงใจภายนอก เป็นการแสดงพฤติกรรมส่วนบุคคลเมื่อได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก

### 7.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มของทฤษฎีออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (อ้างใน วีระวัฒน์ หมั่นมา 2550: 20-27)

#### 7.5.1 กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีความพอใจทฤษฎีความต้องการ (Content Theory)

เป็นทฤษฎีที่เน้นในสาระสำคัญว่า ความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจ หากคนไม่มีความต้องการ การจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายในที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น ความต้องการของคนเป็นเสมือนบัญชีแสดงสิ่งของคนต้องการและจะดำเนินการเพื่อให้ได้สิ่งของนั้น เมื่อผู้บริหารรู้จักความต้องการเหล่านั้นก็จะจัดระบบค่าตอบแทนขององค์การให้ตอบสนองและเสริมแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ขณะเดียวกันเป้าหมายขององค์การก็สำเร็จด้วย โดยทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือทฤษฎีความพอใจที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีการจูงใจของ อี อาร์ จี ทฤษฎีการจูงใจหรือสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก และทฤษฎีความต้องการการเรียนรู้หรือการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคิลเลนด

#### 7.5.2 ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory)

ทฤษฎีกระบวนการจะมุ่งที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขาและพวกเขาได้ประเมินความพอใจอย่างไรภายหลังจากได้บรรลุเป้าหมายของพวกเขาแล้ว ทฤษฎีกระบวนการจะพยายามอธิบายขั้นตอน ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

#### 7.5.3 กลุ่มทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีนี้มักถูกเรียกว่า การกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทฤษฎีนี้จะพิจารณาถึงผลที่ติดตามมาของการกระทำในอดีตจะมีอิทธิพลต่อการกระทำในอนาคต บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะว่าในอดีตพวกเขาเรียนรู้ว่า

พฤติกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความพอใจกับเขาและพฤติกรรมอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตตามมาที่ให้ความไม่พอใจ ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง

การสนใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญยิ่ง ในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การเพราะการศึกษาเรื่องการสนใจจะทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลโดยตรงและอาจก้าวไปถึงระดับการทำนาย รวมถึงการควบคุมของพฤติกรรมบุคคลในองค์การด้วย สำหรับทฤษฎีการสนใจทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ทฤษฎีเชิงเนื้อหา จะเน้นถึงสภาวะความขาดแคลนซึ่งกลายเป็นความต้องการอันเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม ความต้องการเป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายสามารถนำไปปรับใช้ ในทางปฏิบัติได้ดี นอกจากนั้นยังสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ได้ดีกว่าทฤษฎีกลุ่มอื่น (สร้อยตระกูล (ศิษยานุศิษย์) อรรถมานะ ช่างใน วีระวัฒน์ หมิ่นมา 2550: 21-21) ดังนั้นในการศึกษาคครั้งนี้ จึงขอกกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาจำนวน 4 หัวข้อ ประกอบด้วย

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow) มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุด ไปยังระดับสูงสุด และได้สรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (hierarchy needs) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด ดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ชาร์กษาโรค การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ ได้กำหนดตำแหน่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

(2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security of Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือ ที่อยู่อาศัย

(3) ความต้องการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางด้านสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการยอมรับจากบุคคลอื่น

(4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องหรือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้วจะต้องการการยก

ข้อยกเว้นจากตนเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

(5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Need of Self-actualization) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะศึกษาศึกษาภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

## 2) ทฤษฎีการหุงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการหุงใจของ Alderfer (Alderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของมาสโลว์ 5 ประเภทเหลือเพียง 3 ประเภท ดังนี้

(1) ความต้องการในการอยู่รอด (existence needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (related needs (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรม น้อยลงประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

(3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) พบว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความปลอดภัย) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ยังค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย

ทฤษฎี ERG ยังสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

### 3) ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยฮอนามัยในการจูงใจ

เฮร์เบิร์ต (Herzberg F. et al., 1990) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) กับ ปัจจัย ค้ำจุน (hygiene factors) มีรายละเอียดดังนี้

(1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

ก. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จ ความสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

ข. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ใ้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

ค. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งมีกำหนดเวลาหรือเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งาน ไม่ว่าจะ เป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

ง. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

จ. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงในสภาพของบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพ จากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

(2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความพอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงาน ได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุนและการปรึกษาหารือ

ข. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

ค. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของ ผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

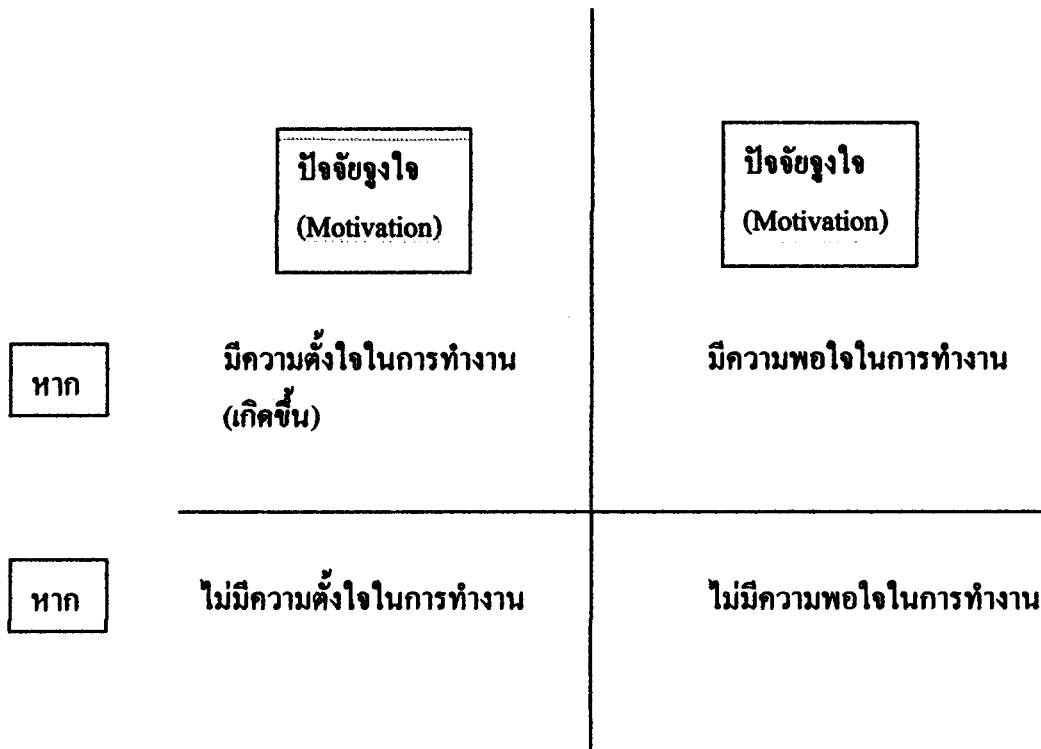
ง. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

จ. สถานภาพทางวิชาชีพ (Statut) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต้องงาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

ช. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ซ. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หรือ สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงานสภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (อ้างในวิระวัฒน์ หมื่นมา 2550: 25) ได้เปรียบเทียบให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ที่มา : วีรวัฒน์ หมื่นมา (2550) “แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน  
เมืองไทยแข็งแรงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารสาธารณสุข  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากทฤษฎีของเฮร์เบิร์ต หากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัย  
สุขอนามัย (Hygiene Factor) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่  
ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉยๆ  
ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่  
พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้นแต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกันหากความ  
ต้องการด้านความจูงใจ (Motivator Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจ  
พร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งแรงกายและ  
แรงใจ ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะรู้สึกเฉย



ไมอินคิอินร้าย อาจทำงานเพียงพอให้งานเสร็จไปวันๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด (ตุลา มหาพสุธานนท์ อ้างใน วีระวัฒน์ หมิ่นมา 2550: 26)

สรุป ได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริเบิร์กเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วน คือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางราชการและผู้บริหารในองค์การควรเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในเวลาเดียวกันก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค้ำจุนควบคู่กัน ไปจึงจะทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

4) ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนค์ (McClelland's achievement motivation theory)

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของแมคเคลแลนค์ กล่าวว่าบุคคลมีความต้องการแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

ก. ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง บุคคลต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จ

ข. ความต้องการความผูกพัน หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่มมีความเป็นมิตร โหมดริ และมีความสัมพันธ์ที่ต่อบุคคลอื่น

ง. ความต้องการอำนาจ หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูง จะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจรวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า จากแนวคิดและทฤษฎีจูงใจดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์กมาเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เนื่องจากทฤษฎีนี้เหมาะสมกับการนำมาใช้กับกลุ่มคนระดับวิชาชีพ คนมีความรู้เพราะถือว่าบุคคลกลุ่มนี้ได้รับการตอบสนอง

ความต้องการพื้นฐานมาบ้างตามสมควร ทำให้มีศักยภาพที่พุ่งใจได้ นอกจากนี้ยังเหมาะกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การทางราชการที่มีทรัพยากรการบริหารจำกัดเหมาะกับองค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การที่ให้บริการทางสังคม เพราะแรงจูงใจตามแนวทฤษฎีหัวหน้างานหรือผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้อย่างเต็มที่ในขอบเขต และอำนาจหน้าที่ของคน โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณมากนัก พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่างๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็มีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคน เหมาะสมกับการนำไปใช้เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานของรัฐและเป็นผู้ซึ่งให้บริการแก่ประชาชน

ในการบริหารงานภาครัฐ หน้าที่หลัก คือ การจัดบริการให้ประชาชน หรือ ที่เรียกว่า การให้บริการสาธารณะ บุคลากรผู้ทำหน้าที่ให้บริการก็คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริการสาธารณะเกิดความพึงพอใจ แนวคิดการให้บริการสาธารณะนั้นจะช่วยให้การบริหารงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นประชาชนผู้ได้รับบริการหรือได้รับประโยชน์จากทางราชการเป็นหลัก ซึ่งจะได้อีกว่ารายละเอียดในหัวข้อที่ 8 ต่อไป

## 8. แนวคิดการให้บริการสาธารณะ

### 8.1 ลักษณะการให้บริการสาธารณะ

การให้บริการสาธารณะตรงกับภาษาอังกฤษว่า Public Services Delivery ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่มีการพิจารณาถึงแนวคิดของคำนี้ ซึ่งจะขอนำมากล่าวถึงในที่นี้ คือ

ปฐม มณีโรจน์ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) ได้พิจารณาถึงการบริการในฐานะที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอำนาจกระทำเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้เกิดความพอใจ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการพิจารณาระบบการให้บริการว่าประกอบไปด้วย 2 ฝ่าย คือ ผู้ให้บริการ (Providers) และผู้รับบริการ (Recipients) โดยฝ่ายแรกถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ที่ค้องให้บริการเพื่อให้ฝ่ายหลังเกิดความพึงพอใจ (as quoted in Suchitra 1986: 21)

บี เอ็ม เวอร์มา (B.M. Verma) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) พิจารณาระบบการให้บริการว่า หมายถึง กระบวนการให้บริการซึ่งมีลักษณะที่เคลื่อนไหวเป็นพลวัตร โดยระบบการให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อ หน่วยงานที่รับผิดชอบใช้ทรัพยากรและผลิตการบริการได้เป็นไปตามแผนงานและ การเข้าถึงการรับบริการ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการพิจารณาโดยใช้แนวคิดเชิงระบบ(System Approach) ที่มีการมองว่าหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เข้าสู่กระบวนการผลิต (Process) และออกมาเป็นผลผลิตหรือการบริการ (Outputs) โดยทั้งหมดจะต้องเป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประเมินผลจะช่วยทำ

ให้ทราบถึงผลผลิต หรือการบริการที่เกิดขึ้นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งก็จะเป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ด้วยเหตุนี้ระบบการให้บริการสาธารณะจึงมีลักษณะที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (as quoted in Suchitra 1986: 50)

อิน จุง วัง (In-Joung wang) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) มองระบบการให้บริการว่าเป็นการเคลื่อนย้ายเรื่องที่ทำให้บริการจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามที่ ต้องการ ด้วยเหตุนี้ทำให้เขามอง การบริการว่ามี 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ (1) ตัวบริการ (Services) (2) แหล่งหรือสถานที่ให้บริการ (Sources) (3) ช่องทางในการให้บริการ (channels) และ (4) ผู้รับบริการ (client Groups) จากปัจจัยทั้งหมดดังกล่าว เขาจึงให้ความหมายของระบบการ ให้บริการว่าเป็นระบบที่มีการเคลื่อนย้ายบริการอย่างคล่องตัวผ่านช่องทางที่เหมาะสม มาจากแหล่ง ให้บริการที่มีคุณภาพไปยังผู้รับบริการตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจะเห็น ได้ว่า การให้บริการนั้นจะต้องมีการเคลื่อนย้ายตัวบริการจากผู้ให้บริการ ไปยังผู้รับบริการผ่าน ช่องทางและต้องตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ด้วย (as quoted in Suchitra 1986: 104-105)

เจมส์ เอส แมคคัลลัฟ (James S. McCullough) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) เห็นว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ หน่วยงานที่ ให้บริการ (Service Delivery Agency) บริการ(The Service) ซึ่งเป็นประโยชน์ที่หน่วยงานที่ ให้บริการได้ส่งมอบ ให้แก่ผู้รับบริการ (The Service Recipient) โดยประโยชน์หรือคุณค่าของ บริการที่ได้รับนั้น ผู้รับบริการ จะตระหนักไว้ในจิตใจ จากการพิจารณาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ไม่ได้ มีการพิจารณาในองค์ประกอบของช่องทางในการให้บริการและยังไม่ได้มีการพิจารณาในเชิงระบบ ใดๆก็ตามนับสำคัญประเด็นหนึ่ง ที่สะท้อนให้เห็นความสามารถในการวัด คือ การมองว่า ผู้รับบริการจะมีการตระหนักถึงประโยชน์ หรือคุณค่าของบริการที่ได้รับอยู่ในจิตใจ ซึ่งอาจจะ สามารถวัดออกมาในรูปของทัศนคติก็ได้ (McCullough, 1983)

วิลเลียม เอช ลูซี่ เดนนิส กิลเบิร์ต และ กูธรี เอส เบิร์กเฮด (William H. Lucy Dennis Gilbert and Gutheie S. Birkhead) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) มองว่าการ ให้บริการสาธารณะมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรอัน ได้แก่ บุคลากร ค่าใช้จ่าย อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (2) กิจกรรม (Activities) หรือกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึง วิธีการที่จะใช้ทรัพยากร (3) ผล (Results) หรือ ผลผลิต (Outputs) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากมีการใช้ทรัพยากรและ (4) ความคิดเห็น (opinions) ต่อผลกระทบ (Impacts) ซึ่งหมายถึง ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อบริการ ที่ได้รับ (Lucy, Gilbert and Birkhead 1977: 988) จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการพิจารณา โดยใช้แนวคิดเชิงระบบที่มีการมองว่า หน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการนำปัจจัยนำเข้า เข้าสู่กระบวนการผลิตและออกมาเป็นผลผลิตหรือ

การบริการ เช่นเดียวกันกับแนวคิดของ บี เอ็ม เวอร์มา อย่างไรก็ตาม จากความหมายดังกล่าวมีประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่ง ก็คือ การมองในแง่ของผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการให้บริการ ซึ่งสามารถวัดได้จากความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการให้บริการ

ประยูร กาญจนกุล (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญขริตพันธุ์ 2536) ได้กล่าวไว้ถึงแนวคิดของการให้บริการสาธารณะว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ

1) บริการสาธารณะเป็นกิจการที่อยู่ในความอำนาจหรือในความควบคุมของฝ่ายปกครอง

2) บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์ในการสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน

3) การจัดระเบียบและวิธีดำเนินการสาธารณะย่อมจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพื่อให้เหมาะสมแก่ความจำเป็นแห่งกาลสมัย

4) บริการสาธารณะจะต้องจัดดำเนินการอยู่เป็นนิจและโดยสม่ำเสมอ ไม่มีการหยุดชะงัก ถ้าบริการสาธารณะจะต้องหยุดชะงักลงด้วยประการใดๆ ประชาชนย่อมได้รับความเดือดร้อนหรือได้รับความเสียหาย

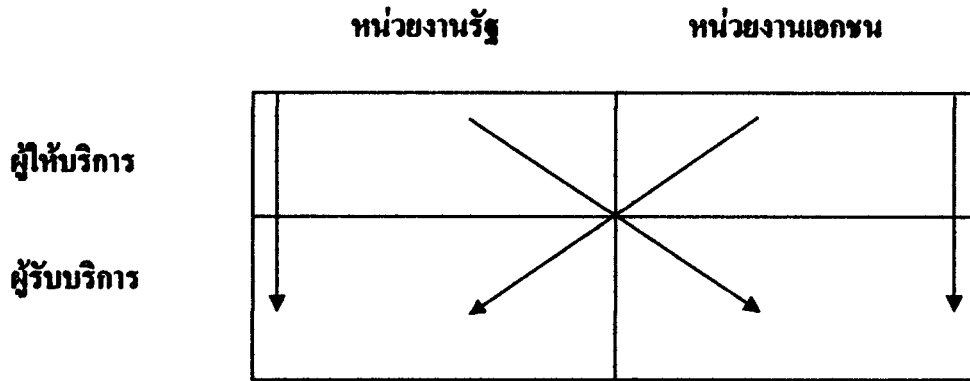
5) เอกชนย่อมมีสิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะเท่าเทียมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นถึงแม้ว่าจะมองแนวคิดของการให้บริการสาธารณะจำกัดขอบเขตอยู่เพียงหน้าที่ของฝ่ายปกครองซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐเท่านั้น แต่เมื่อพิจารณาในแง่ของวัตถุประสงค์แล้ว อาจกล่าวได้ว่าค่อนข้างจะครอบคลุม กล่าวคือ เป็นการมองว่า การให้บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองต่อความต้องการส่วนรวมของประชาชนมิใช่เพียงบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้คุณค่าที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การเน้นหลักการการให้บริการสาธารณะอันได้แก่ ความต่อเนื่องและความยุติธรรมในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งหลักการทั้งสองนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยเช่นกัน

คัลปี (Kulp) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญขริตพันธุ์ 2536) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะในส่วนงานด้านการเกษตร โดยแยกออกเป็น 2 ลักษณะคือ การบริการในเรื่องใหญ่ๆ ที่สำคัญหรือเรื่องหลักๆ (Core Services) และการให้บริการเรื่องเล็กๆ (Peripheral Services) (as quoted in Suchitra 1986: 23)

นอกจากพิจารณาแนวคิดของการให้บริการสาธารณะในภาพกว้างโดยทั่วไปแล้ว ยังอาจพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐในการให้บริการสาธารณะอีก ซึ่งมีแนวคิดของนักวิชาการที่สำคัญ 2 ท่าน คือ ปฐม มณีโรจน์ และเจอร์ลด์ อี เคเดน (Gerald E. Caiden)

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและ  
หน่วยงานเอกชนในการให้บริการสาธารณะอาจแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชนการให้บริการสาธารณะ

ที่มา : Patom Manirojana, “The Service Delivery System of the Agricultural Sector in Thailand :

Alternatives and Structural Adjustments for Development” in Suchitra

PunyaratabandhuBhakdi et.al (eds.) Delivery of Public Services in Asian

Countries : Cases in Development Administration (Bangkok : Thammasat

University Press, 1986), p.22. อังโน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2536) “ปัจจัยที่ส่งผล

ต่อการสร้างประสิทธิภาพของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ :

กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา

พัฒนบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกการบริหารการพัฒนา

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : 12

จากภาพที่ 2.6 แสดงให้เห็นว่าการให้บริการสาธารณะนั้น ไม่ได้หมายความว่า  
ช่องทางในการให้บริการจะมาจากผู้ให้บริการที่เป็นหน่วยงานของรัฐเท่านั้นผู้ให้บริการอาจจะเป็น  
หน่วยงานเอกชนก็ได้โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้รับบริการ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐและ  
หน่วยงานเอกชนอาจทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการก็ได้

นักวิชาการที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง คือ เจรัลด์ อี เคเดน (Gerald E. Caiden) (อ้างใน  
เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) ซึ่งได้ตั้งข้อสังเกตพบว่า เมื่อรัฐบาลคิดว่าต้องมีความรับผิดชอบใน  
กิจกรรมใหม่เพิ่มขึ้นจะมีหลายช่องทางที่ให้บริการ โดยอาจจะใช้วิธีการทำสัญญากับสถาบันอื่นๆ  
หรือทำด้วยตนเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในรูปของการให้บริการร่วม เขายังให้เห็นว่าการ  
ให้บริการสาธารณะสามารถทำได้ในลักษณะที่ผสมผสานระหว่าง 7 รูปแบบ คือ หน่วยงาน

อาสาสมัคร ใช้กลไกตลาด ผู้ผลิตจากภายนอก หน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ รัฐวิสาหกิจ การทำสัญญา กับหน่วยงานเอกชน และการใช้หน่วยงานกลางภายนอก (Caiden 1982: 128)

จากแนวคิดของ ปฐม มณีโรจน์ และ เจร็ดค์ อี เคเคน อาจได้ข้อสรุปที่มีจุดร่วม ประการหนึ่งเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะก็คือ การให้บริการสาธารณะนั้น ไม่จำเป็นต้องมาจาก ช่องทางเฉพาะหน่วยงานของรัฐเท่านั้นก็ได้

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ดังที่กล่าวมาทั้งหมด พอสามารถกล่าวสรุปได้ ว่าการให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ ซึ่งอาจจะ เป็นของรัฐหรือเอกชน มีหน้าที่ในการส่งต่อการ ให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยส่วนร่วม การให้บริการสาธารณะมีลักษณะที่เป็น “ระบบ” มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ส่วน คือ (1) สถานที่และบุคคลที่ให้บริการ (2) บัญชีนำเข้าหรือทรัพยากร (3) กระบวนการและกิจกรรม (4) ผลผลิตและตัวบริการ (5) ช่องทางการให้บริการ และ (6) ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

## 8.2 เป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ

เมื่อพิจารณาในแง่ของเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะแล้ว ประยูร กาญจนกุล ได้กล่าวไว้ว่า การให้บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญคือ การสนองความ ต้องการส่วนรวมของประชาชน (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536)

จอห์น ดี มิลเล็ท ว่า ((Millet 1954: 397 อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) ก็ได้กล่าวไว้ถึงเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะว่า มีเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การสร้างความพึง พอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้อง ชีดถือไว้อยู่เสมอ พร้อมๆ กันไปกับจะต้องยึดถือหลักการของการให้บริการสาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า กล่าวคือ

1) การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) หมายถึง ความยุติธรรมใน การบริหารงานภาครัฐที่มีคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติ อย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการ ประชาชนจะ ได้รับการปฏิบัติในฐานะ ที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2) การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely Service) หมายถึง ในการบริการจะต้อง มองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่า ไม่มี ประสิทธิภาพเลยถ้า ไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) หมายถึง การให้บริการ สาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right

quantity at the right geographical location) มิถุนภาพ เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะชนเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดตามความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมอดีตนายกรัฐมนตรีแห่งรัฐของอินเดีย ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชน โดยกล่าวไว้อย่างน่าสนใจ

“ เขาเรียกฉันว่าเป็นนายกรัฐมนตรีของประเทศอินเดีย แต่จะเหมาะสมกว่ามาก ถ้าฉันถูกเรียกว่าเป็นผู้ให้บริการคนแรกของอินเดีย ”

( They call me the Prime Minister of India but it would be more appropriate if I were called the first Servant of India)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าสะท้อนให้เห็นถึงส่วนหนึ่งของเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ แต่เป้าหมายที่แท้จริงนั้นอาจพิจารณาได้จากปรัชญาของการบริหารภาครัฐ ซึ่งตามแนวคิดของนักปรัชญากรีก ได้แก่ เพลโต (Plato) อริสโตเติล (Aristotle) เป็นอาทิ มองว่ารัฐและสังคมเป็นธรรมชาติ เมื่อมนุษย์เกิดมาก็ต้องอยู่ในสังคมและอยู่ภายใต้รัฐ ดังนั้น อริสโตเติล จึงเห็นว่า สังคมและรัฐที่ดีที่สุดต้องเป็นสังคมและรัฐที่ช่วยให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถตัดสินได้ว่าสังคมและรัฐใดก็ดูจากมาตรฐานที่ว่าสังคมและรัฐนั้นช่วยให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีหรือไม่ นอกจากนี้แนวคิดของนักปรัชญาการเมืองตะวันตกสมัยใหม่ก็มีความเห็นว่าปัจเจกบุคคลได้รวมกันและจัดตั้งรัฐ โดยรัฐเกิดขึ้นมาเพราะสมาชิกได้ทำสัญญาตกลงกัน มอบอำนาจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจัดตั้งรัฐขึ้นมา ดังนั้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจมากก็จะต้องบริการเพื่อตอบสนองและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชน ปกป้องสิทธิเสรีภาพของประชาชน ประชาชนในฐานะที่เป็นผู้มอบอำนาจให้แก่ผู้ปกครองก็มีสิทธิที่จะเรียกอำนาจคืนได้ ถ้าผู้ปกครองหรือคณะผู้ปกครองไม่ปฏิบัติตามหรือบริหาร ให้เกิดประโยชน์แก่รัฐและพลเมืองของรัฐโดยส่วนร่วม นั่นคือปรัชญาที่เรียกว่า ทฤษฎีสัญญาประชาคม นักปราชญ์ที่สะท้อนถึงการเห็นความสำคัญของปรัชญาดังกล่าว ได้แก่ จอห์น ล็อก (John Locke) รุสโซ (Jean-Jacques

Rousseau) ที่ต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่าสังคมกับเสรีภาพของประชาชนต้องเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน สังคมและรัฐที่ดีก็ต้องเป็นสังคมและรัฐที่เคารพในเสรีภาพของประชาชน และมีเจตจำนงที่มุ่งสู่ความดีสำหรับทุกคน (General good) ไม่ใช่คำนึงถึงผลประโยชน์เฉพาะคนหรือเฉพาะกลุ่มเท่านั้น นักปรัชญาตะวันตกสมัยปัจจุบันได้แก่ เบ็นธัม (Jeremy Bentham) เห็นว่าความประพฤติที่ถูกต้องชอบธรรมก็คือ ความประพฤติที่ก่อให้เกิดความสุขหรือความพึงพอใจแก่คนส่วนมากที่สุด (The greatness happiness for the greatest number) ดังนั้น รัฐที่ดีจึงต้องคำนึงถึงความสุขหรือความพึงพอใจของประชาชน รัฐบาลในฐานะผู้บริหารโดยอาศัยกลไกของระบบราชการในการนำนโยบายและภารกิจไปปฏิบัติ จะต้องบริหารงานโดยมุ่งบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชน โดยยึดถือปรัชญาการบริหารภาครัฐที่สำคัญที่สุดก็คือ การแสวงหาชีวิตที่ดี (The good life) ให้แก่ชุมชน (Dimock 1967: 132) นั่นเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการให้บริการสาธารณะ เช่นกันที่ระบบราชการจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำอย่างไรจึงจะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจโดยถ้วนหน้าพร้อมไปกับการปกป้องสิทธิเสรีภาพของประชาชน

สำหรับการวัดการบรรลุเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะนั้น เจฟฟรีย์ แอล บรูดนีย์ และ โรเบิร์ต อี อิงแลนด์ (Jeffrey L. Brudney and Robert E. England) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงการวัดการให้บริการสาธารณะระหว่างแนวทางแบบอัตวิสัยและแนวทางแบบวัตถุวิสัย สรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 วิธีวัดเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ

มิติ (Dimension)	อัตวิสัย (Subjective)	วัตถุวิสัย (Objective)
มุ่งเน้น	- พิจารณาที่ประชาชน	- พิจารณาที่ผู้ให้บริการ
หน้าที่ของบริการ	- พิจารณาหน้าที่ทางการเมือง	- พิจารณาหน้าที่ทางเศรษฐกิจ
เป้าหมายของบริการ	1. พิจารณาที่การสนองตอบ (Responsiveness) ต่อความต้องการและข้อเรียกร้องของประชาชน	1. พิจารณาที่ประสิทธิภาพ (efficiency) พิจารณาจากผลิตภาพ (Productivity)



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

มิติ (Dimension)	อัตวิสัย(Subjective)	วัตถุวิสัย(Objective)
	2. พิจารณาที่ความเสมอภาค (Equity) ในการกระจายบริการ	2. พิจารณาที่ประสิทธิผล (Effectiveness) เช่น พิจารณาจากการประเมินผล
ผลของนโยบายที่ปรากฏ	- พิจารณาที่ผลกระทบ	- พิจารณาที่ผลผลิต
ข้อดี	1. เป็นตัวไข้นำไปสู่แง่มุมต่างๆ ของการให้บริการ 2. เป็นสิ่งที่ปรากฏตามสายตาประชาชนและเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการ 3. ทำให้เห็นการมีส่วนร่วมของประชาชน 4. ข้อมูลด้านนี้จะทำให้เห็นถึงปทัสถานทางประชาธิปไตย	1. แสดงให้เห็นในเชิงปริมาณ 2. เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปคิดและประเมินได้ 3. มีหลักการและเทคนิคที่ได้มาตรฐานรองรับอยู่ 4. ง่ายต่อการตีความ
ข้อเสีย	1. ไม่สามารถทำให้เห็นผลผลิตของบริการ 2. เป็นการพิจารณาในแบบต่างๆ ไปไม่ลึกซึ้ง	1. อาจเกิดอคติ (Bias) ในเรื่อง of ข้อมูลข่าวสารและการรายงาน 2. มีการเปลี่ยนแปลงคำจำกัดความที่ใช้วัดตลอดเวลา

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

มิติ (Dimension)	อัตวิสัย(Subjective)	วัตถุวิสัย(Objective)
	3. เกิดปัญหาด้านเกณฑ์การ รับรู้และเกณฑ์ในการประเมิน	3. เน้นแต่ข้อมูลเชิงปริมาณ
	4. ตัวบ่งชี้ทัศนคติของ ประชาชนที่มีต่อบริการนั้น ยังไม่กระจ่างชัด	4. เน้นเป้าหมายของหน่วยงาน

ที่มา : เทพศักดิ์ บุญขจรพันธุ์ (2536) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพของการนำนโยบาย  
การให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเอกการบริหาร  
การพัฒนาระบบรัฐประศาสตร์ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : 17-18

จากตารางดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิธีการให้บริการสาธารณะในแต่ละด้าน  
จะมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การวัดด้านอัตวิสัยจะมุ่งเน้นที่ประชาชนหรือผู้รับบริการ ในขณะที่  
การวัดด้านวัตถุวิสัยจะมุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการเป็นหลัก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในแง่ของเป้าหมายของ  
การบริการแล้ว ในการวัดด้านอัตวิสัยจะมุ่งตอบคำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน่วยงานที่มี  
หน้าที่ให้บริการสาธารณะสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของประชาชนได้  
หรือไม่ อย่างไร และมีความเสมอภาคในการให้บริการหรือไม่ ในขณะที่การวัดด้านวัตถุวิสัยจะ  
มุ่งคำตอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ระบบการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
หรือไม่ อย่างไรก็ตามการวัดในแต่ละแนวทางการศึกษาก็มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป  
ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับแนวคิดของพิตช์เจอร์ลด์ และกูเรนท์ อย่างไรก็ตาม  
เมื่อพิจารณาประกอบกับแนวคิดของมิลเลทแล้ว จะมีลักษณะที่เหมือนกันประการหนึ่งในส่วนของ  
วิธีการวัดตามแนวอัตวิสัยก็คือการพิจารณาในแง่ของความเสมอภาค ในขณะที่ บรูคนีย์และอิง  
แลนด์ไม่ได้กล่าวถึงในเรื่องของการตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้าใน  
การให้บริการสาธารณะ เช่นเดียวกับมิลเลท ที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงไว้ในประเด็นของความสามารถ  
ในการสนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของประชาชนหรือผู้รับบริการ

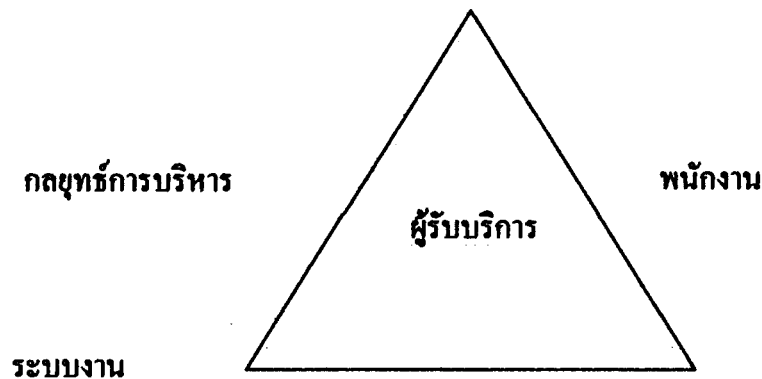
สรุป จากเป้าหมายของนักวิชาที่กล่าวมาผู้วิจัยขอสรุปเป้าหมายของการให้บริการ สาธารณะไว้ว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตอบสนองต่อผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้อง ยึดถือหลักการของการให้บริการสาธารณะไว้ 5 ประการ คือ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความ เพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า

### 8.3 คุณลักษณะการให้บริการที่ดี

จินตนา บุญบงการ (2545: 40) กล่าวว่า การบริการที่สามารถยึดเป็นหลักใน การปฏิบัติได้ดังนี้คือ

- 1) *Smiling and Sympathy* ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อ ความลำบากยุ่งยาก ของผู้บริการ
- 2) *Early Response* ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้มารับบริการอย่างรวดเร็ว ทันใจ โดยไม่ต้องให้เอ่ยปากเรียกร้อง
- 3) *Respectful* แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้มารับบริการ
- 4) *Voluntariness manner* การให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงาน อย่างเสียมไม่ได้
- 5) *Image Enhancing* การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ของ องค์กรด้วย
- 6) *Enthusiasm* ความกระตือรือร้นกระฉ่ง กระฉือหรือรันทมขณะบริการและให้บริการ มากกว่าที่ผู้รับ บริการคาดหวังเอาไว้

นอกจากนั้น คัลป์ อัลเบรคท์ (Karl Albrecht อ้างใน จินตนา บุญบงการ 2545: 45-46) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติการให้บริการ อันเปรียบเสมือนด้านแต่ละด้านของ รูปสามเหลี่ยมด้านเท่า ซึ่งภายในบรรจุผู้รับบริการไว้ หากขาดปัจจัยด้านหนึ่งไปสามเหลี่ยมนี้จะไม่ ครบด้าน เป็นรูปสามเหลี่ยมต่อไปไม่ได้ นั่นคือ องค์กรจะให้บริการที่ดีต่อไปไม่ได้ เรียกว่ารูปนี้ว่า *The Service Triangle* หรือ สามเหลี่ยมแห่งบริการ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 สามเหลี่ยมแห่งการบริการ (The Service Triangle)

ที่มา : Karl Albrecht อ้างใน จินตนา บุญบงการ (2545) “การสร้างจิตสำนึกการให้บริการประชาชนของรัฐ” ใน *ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่* หน่วยที่ 3 หน้า 45-46

จะเห็นได้ว่าการจะสร้างความประทับใจให้กับประชาชนต้องจัดการเพื่อให้ปัจจัยแห่งสามเหลี่ยมแห่งบริการนี้มีความเหมาะสมและสอดคล้อง คือ

1) กลยุทธ์การบริการ (Strategy) หรือวัตถุประสงค์หลักอันใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ต้องกำหนดไว้เพื่อทำให้การปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมายโดยมีความยืดหยุ่นตัวพอเพียง มีความแม่นยำตรงเข้าเป้าหมายได้ดี โดยหลักฐานของการสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างจริงจัง

2) ระบบงาน (System) หรือกระบวนการอันต้องเน้นให้ระบบการบริการประชาชนเป็นเรื่องเรียบง่าย ประชาชนสบายใจเมื่อมาใช้บริการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน คู่เป็นเจ้าขุนมูลนาย ประชาชนต้องเข้าใจได้ง่ายๆ เข้าพบเข้าปรึกษา เข้ารับบริการ ได้อย่างเป็นกันเอง มีความคล่องตัวสูง กว้างขวางเป็นสิ่งที่ช่วยเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประชาชน ทำให้การบริการดีไม่เป็นตัวจำกัดการบริการ

3) ข้าราชการ (Staff) ผู้ให้บริการในทุกระดับต้องได้รับการสรรหาพัฒนาและปรับพฤติกรรม ตลอดจนวิธีการทำงานให้มีลักษณะเน้นความสำคัญของประชาชน นั่นคือ มีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี

ซึ่งการจะทำให้สามเหลี่ยมแห่งบริการสัมฤทธิ์ผล ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากข้าราชการทุกฝ่าย โดยทำเป็นแผนการพัฒนาการบริการขององค์กรขึ้นให้ชัดเจนซึ่งจะมีขั้นตอน

และวิธีการอันนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบริการ ที่ประชาชนประทับใจและได้รับประโยชน์สูงสุด โดยเริ่มจากผู้บริการสูงสุดลงไปสามารถอธิบายเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้บริการระดับสูงมีเจตนาอันแรงกล้าในการให้บริการ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) มีนโยบายการให้บริการที่ชัดเจน
- 2) กำหนดให้หัวหน้าแผนกแสดงเป้าหมาย และ โครงการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการในแผนกของตนเป็นประจำปี

- 3) กำหนด ค่าขวัญประจำองค์กร
- 4) แดงนโยบายหรือประกาศเป้าหมายด้านการบริการอย่างชัดเจน
- 5) มีการประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อบริการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 มีการศึกษาหาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับศาสตร์การให้บริการในข้าราชการทุกระดับ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารเรียนรู้ การกำหนดนโยบาย และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรวิธีการจัดคุณภาพบริการ และเทคนิคต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ
- 2) มีการแถลงหรือแจ้งแก่ข้าราชการทุกคนว่า “การบริการคืองานของข้าราชการ” และทุกคนต้องเรียนรู้วิธีการให้บริการที่ดีที่สุด ในงานของตนแก่ประชาชนทุกระดับ
- 3) หากข้าราชการผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 3 มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริการที่ชัดเจนและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรเท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) มีการมอบหมายให้ทีมงานเฉพาะวางแผนกลยุทธ์ประจำองค์กร ให้วางแผนกลยุทธ์ด้านงานบริการอย่างจริงจังและเป็นแผนชัดเจน
- 2) กำหนดให้หัวหน้าแผนกทุกคนรับรู้มีการประชุมชี้แจงและเอาไปถือปฏิบัติ
- 3) ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องนำเสนอแผนงานในหน่วยงาน หรือแผนงานที่ตนรับผิดชอบจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักของหน่วยงานด้านการบริการ เป้าหมายประจำปี และค่าขวัญด้านการบริการ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาวิเคราะห์และออกแบบระบบการบริหารงานที่สอดคล้อง กับนโยบายด้านบริการและเอื้อให้ แผนกกลยุทธ์ด้านบริการที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) มีการวิเคราะห์ระบบการให้บริการในแต่ละวงจรบริการ โดยใช้หลักความรวดเร็ว และ ความมีมาตรฐานด้านความพอใจในทุกจุดที่ให้บริการ

2) มีการวางผังหน่วยบริการให้ไหลได้คล่องตามลำดับไม่วกวน

3) ทำงานให้ง่าย ผู้บริการและผู้รับบริการเข้าใจ

4) ทำหนังสือคู่มือการบริการที่เหมาะสมกับหน่วยงานกับแต่ละหน้าที่ แจกโดยเน้นการเขียนที่อ่านง่าย เข้าใจง่าย ใช้เป็นคู่มือตัดสินใจได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 5 มีโครงการสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดี และการพัฒนาความสามารถในการให้บริการต่อไป โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) อบรมข้าราชการทุกด้านเรื่องการบริการอย่างน้อย 3-6 ชั่วโมง

2) จัดสัมมนาให้ข้าราชการแต่ละกลุ่มรู้จักวิธีการจัดทำรายงาน การให้บริการแก่ประชาชนคือหาจุดอ่อนให้การบริการของตน และใช้เป็นเครื่องช่วยวางแผนปรับปรุงงานบริการต่อไป

3) จัดบรรยายพิเศษด้านประสิทธิภาพการบริการ

4) จัดทัศนศึกษาดูงานการบริการในองค์กรที่น่าทำเป็นแบบอย่าง

5) จัดนิทรรศการส่งเสริมงานบริการ

6) จัดการประกวดคำขวัญการบริการที่ดี

7) จัดการประกวดและให้รางวัล เช่น เงินเดือนขั้น 2 ขั้นแก่ข้าราชการดีเด่นด้านบริการ

8) การให้ตำแหน่งหรือรางวัลพิเศษแก่ข้าราชการที่ประชาชนคัดเลือกว่าให้บริการดีเยี่ยมและดีเลิศ

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงยกระดับโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการให้บริการ

1) การปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สวยงาม โอ่โง่ง สะดวกสบายเพื่อประชาชนที่มาติดต่อ

2) จัดทำมาตรฐานเอกลักษณ์ของหน่วยงาน มีป้ายชื่อผู้ให้บริการ

3) รณรงค์ด้านความสะอาดสะอาดเรียบร้อยทั้งที่ทำงาน ห้องน้ำ สภาพแวดล้อมทั้งภายใน สถานที่ทำงานและ ให้บริการ

ขั้นตอนที่ 7 การยกระดับมาตรฐานงานบริการ โดยเสริมเครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี เครื่องจักร

1) การใช้ระบบข้อมูลทางการบริการยุคใหม่

2) การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยด้านข้อมูลและให้บริการ

3) ปรับปรุงพัฒนาระบบสื่อสารที่ทันสมัย เช่น เพิ่มหมายเลขโทรศัพท์ มีโทรศัพท์สาธารณะทุกจุดเพื่อประชาชนมีเครื่องโทรศัพท์ทุกหน่วยงาน

4) ใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติเพื่อให้คุณภาพบริการดีขึ้น

5) เพิ่มระบบให้ประชาชนเข้าพบได้ง่ายประชาชนได้รับบริการทันที

ขั้นตอนที่ 8 รมรงค์สร้าง ปลุกฝังวัฒนธรรมในการบริการขององค์กร โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) กำหนดไว้ในหน้าทำงานของทุกหน่วยงานว่างานสำคัญคือการให้บริการประชาชน

2) ปลุกฝังคำขวัญ การอบรมหรือแผ่นป้ายให้ข้าราชการทุกคนตระหนักในขณะปฏิบัติงานว่า “การบริการคืองานของข้าราชการ” “ยิ้มเสมอเมื่อให้บริการ” “การพึงพอใจคือ หัวใจในการให้บริการ”

ขั้นตอนที่ 9 จัดคณะทำงานเพื่อดำเนิน โครงการปรับปรุงงานบริการ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) คณะทำงานทำแผนกลยุทธ์ด้านบริการ

2) คณะทำงานรณรงค์สร้างเอกลักษณ์และเสริมภาพลักษณ์องค์กร

3) คณะทำงานตรวจสอบมาตรฐานงานบริการ

4) คณะกรรมการประกวดโครงการบริการดีเด่น

5) คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการให้บริการดีเด่น ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 10 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้ดีขึ้นตลอดเวลา โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) ขุดเลิกแผนกรื่องทุกข์ แต่ให้ข้าราชการรับฟังการร้องทุกข์เองทุกแผนกและรับหาทางแก้ไขเรื่องร้องทุกข์ของประชาชนทันที

2) จัดแผนประชาสัมพันธ์แนะนำประชาชน เรื่องขั้นตอน วิธีการช่วยเขียนคำร้องเรียน ช่วยจัดขั้นตอนเอกสารเพื่อให้ประชาชนรับบริการ ได้อย่างมั่นใจ สะดวกไม่เสียเวลา

3) จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยควบคุมปรับปรุงคุณภาพการบริการ (กลุ่มคิวซี) ให้รางวัลแก่กลุ่มที่เสนอการปรับปรุงที่ดี

4) ออกแบบและจัดผังการให้บริการประชาชนใหม่ ทำให้สะดวกสบายขึ้น

ขั้นตอนที่ 11 เน้นจุดสำคัญที่ข้าราชการผู้สัมผัสประชาชน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) ทดสอบความมั่นคงทางอารมณ์การควบคุมทางอารมณ์การควบคุม  
 สถานการณ์

2) ฝึกอบรมด้านการบริการและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นพิเศษ

3) ทบทวนบทบาทความสำคัญให้เน้นการบริการแก่ประชาชน

4) วัดผลงานการบริการให้ชัดเจน เช่น ถามความคิดเห็นประชาชน ให้ประชาชน  
 ให้คะแนน ประมวลผลการให้คะแนนและใช้เป็นเครื่องวัดความดีความชอบในการปฏิบัติราชการ  
 ชั้นตอนที่ 12 รณรงค์ให้ประชาชนรับรู้ว่า “การบริการคืองานของข้าราชการ”  
 โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) โครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน
- 2) จัดตั้งผู้รับฟังความคิดเห็นและมีการตอบสนอง ข้อเสนอแนะ
- 3) จัดตั้งระบบแนะนำประชาชนผู้มาใช้บริการ
- 4) มีมาตรการดักเตือนและลงโทษที่สมเหตุสมผลต่อข้าราชการและหน่วยงานที่  
 ละเลยการให้บริการประชาชน
- 5) การคิดโปสเตอร์ ป้ายเตือนใจ คำขวัญที่เน้นให้ทั้งประชาชนและข้าราชการ  
 เห็นความสำคัญของการบริการ
- 6) ดัดแปลงบอร์ดพิเศษเฉพาะประกาศเกี่ยวกับการบริการและคำชมเชยที่ได้รับจาก  
 ประชาชน

ในการศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงาน  
 เกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ผู้วิจัยได้สรุปถึง ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่  
 กรมส่งเสริมการเกษตร ดังรายละเอียดที่จะได้กล่าวในหัวข้อที่ 9 ต่อไป

## 9. ความเป็นมา โครงสร้าง ภารกิจ และอำนาจหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร

### 9.1 ประวัติกรมส่งเสริมการเกษตร

วันที่ 20 มีนาคม พ.ศ. 2504 กระทรวงเกษตร ได้เสนอโครงการจัดตั้งกรมส่งเสริม  
 การ เกษตร ไปยังคณะรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2504  
 เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ

ต่อมา ก็ได้มีคำสั่งกระทรวงเกษตรตั้งสำนักงาน ส่งเสริมการเกษตรขึ้นเมื่อวันที่  
 12 มกราคม พ.ศ. 2505 และได้รายงานผลก้าวหน้าของการปฏิบัติงานต่อคณะรัฐมนตรี จนถึง  
 วันที่ 7 พฤศจิกายน พ.ศ. 2505 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้พิจารณา รายงานของสำนักงาน



ส่งเสริมการเกษตรแล้วมีคำสั่งว่า น่าจะตั้ง เป็นกรมได้ และได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีได้ทราบผลที่สุดก็ผ่านการพิจารณา ของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2509 แต่ให้เรียก ชื่อ กรมแพรรค์ขยายการเกษตร โดยโอนงานส่งเสริมการเกษตรจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรมาร่วมอยู่ในกรมนี้ ส่วนเจ้าหน้าที่ให้เรียกพนักงานแพรรค์ขยายจังหวัดและอำเภอ เมื่อผ่านการพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร แล้ว ประธานคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ก็ได้นำเสนอต่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี แต่ข้อความในหนังสือชื่อกรมได้เปลี่ยนไปจาก กรมแพรรค์ขยายการเกษตร เป็นกรมบริการเกษตร ส่วนเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคให้ยุบสิทธิกรม จังหวัด อำเภอ เป็น เกษตร จังหวัด เกษตรอำเภอ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบด้วยในหลักการ เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2510 และต่อมา กระทรวงเกษตรได้เสนอร่างพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม เพื่อขออนุมัติและขอให้คณะที่ปรึกษากฎหมายช่วย พิจารณาก่อนส่งสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะรัฐสภา พร้อมกันนั้นก็ได้ขอเปลี่ยนชื่อ กรมบริการเกษตร เป็น กรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งคณะรัฐมนตรีก็ได้รับหลักการ ร่างพระราชบัญญัติและอนุมัติให้แก้ไขชื่อได้ตามที่กระทรวงเกษตรเสนอ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2510

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 เพื่อขอตั้ง กรมส่งเสริมการเกษตรนี้ ได้เข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2510 ที่ประชุมลงมติรับหลักการและได้ประกาศใช้เป็นกฎหมายให้ ตั้งกรมส่งเสริมการเกษตร ได้เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2510

ต่อมาได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารในกระทรวงเกษตร พ.ศ. 2511 วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2511 ดังนั้นในวันที่ 19 มิถุนายน พ.ศ. 2511 ซึ่งเป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา จึงเป็นวันที่กรมส่งเสริมการเกษตรได้รับเข้าช่วงการบริหารงานส่งเสริมการเกษตรตั้งแต่นั้น เป็นต้นมา

## 9.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 175 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและ มาตรา 8 วรคส. แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ เรียกว่า “ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2537 ” (มาตรา 1) โดย พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป (มาตรา 2) และให้กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 3) ดังต่อไปนี้

1. พัฒนา ส่งเสริม และถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตพืชและธุรกิจเกษตรแก่

เกษตรกร

2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกษตรกรรวมกลุ่ม เพื่อเป็นแหล่งรับและเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตร

3 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ให้แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (มาตรา 4) ดังนี้

1) ราชการบริหารส่วนกลาง

- (1) สำนักงานเลขานุการกรม
- (2) กองคลัง
- (3) กองการเจ้าหน้าที่
- (4) กองเกษตรสัมพันธ์
- (5) กองขยายพันธุ์พืช
- (6) กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช
- (7) กองแผนงาน
- (8) กองฝึกอบรม
- (9) กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร
- (10) กองส่งเสริมธุรกิจเกษตร
- (11) กองส่งเสริมพืชไร่นา
- (12) กองส่งเสริมพืชสวน
- (13) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคกลาง
- (14) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคตะวันตก
- (15) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคตะวันออก
- (16) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- (17) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคใต้
- (18) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคเหนือ

2) ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- (1) สำนักงานเกษตรจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 5)

ก. ส่งเสริมการผลิตพืช ธุรกิจเกษตร และการดำเนินการของสถาบันเกษตรกร รวมทั้งประสานการพัฒนาการเกษตรในจังหวัดท้องถิ่น

ข. กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ

ก. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) สำนักงานเกษตรอำเภอมีอำนาจหน้าที่ (มาตรา 5)

ก. ปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ

ข. ปฏิบัติหน้าที่และประสานงานในฐานะตัวแทนกระทรวงในระดับ

ตำบล

ก. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 9.3 ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549 - 2552

#### 9.3.1 วิสัยทัศน์

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาเกษตรกร ให้มีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

#### 9.3.2 พันธกิจ

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ในการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร
- 2) ให้บริการทางการเกษตรแก่เกษตรกร
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
  - (1) การส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร
  - (2) การดำเนินการส่งเสริมและประสานงานการถ่ายทอดความรู้การผลิต และจัดการผลผลิตพืช ประมง ปศุสัตว์
  - (3) การดำเนินการฝึกอบรมอาชีพเกษตรกร
  - (4) การดำเนินการให้บริการทางการเกษตรเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร
  - (5) การดำเนินการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์พืชเศรษฐกิจ
  - (6) การดำเนินการผลิตและเผยแพร่เอกสาร คำแนะนำ และสิ่งพิมพ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเกษตร
  - (7) กำกับ ดูแล การดำเนินงานสถานีวิทยุกระจายเสียงเพื่อการเกษตร (ปชส.8)

- (8) การดำเนินการเกี่ยวกับการประสานงานการช่วยเหลือเกษตรกร  
ผู้ประสบภัยธรรมชาติ
- (9) การดำเนินการด้านความร่วมมือในการเชื่อมโยงและพัฒนาระบบ  
ส่งเสริมการเกษตร
- (10) การกำหนดระบบและดำเนินการเกี่ยวกับวิสาหกิจเกษตรกร

### 9.3.3 วัตถุประสงค์หลัก

- 1) เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน
- 2) องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่าง  
ต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย
- 3) เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่าง  
รวดเร็ว ทัวถึง ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร
- 4) เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการ  
พัฒนา
- 5) บุคลากรเป็นผู้นำาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับ  
เกษตรกร
- 6) องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี

### 9.3.4 ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร ระหว่างปี 2549-2552

(8 ยุทธศาสตร์)

**วัตถุประสงค์หลัก 1 :** เกษตรกรมีความสามารถในการผลิตและจัดการ  
สินค้าเกษตร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างขีดความสามารถของเกษตรกรในการผลิตและ  
จัดการ สินค้าเกษตร ที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน : มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกรในการ  
ผลิต และจัดการสินค้าเกษตร ที่มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และมีคุณภาพได้มาตรฐาน ทั้งผลิตผล  
เกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูป เพื่อการบริโภคในประเทศและส่งออก โดยใช้ตลาดนำการผลิตและ  
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นภายใต้ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  
และอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาระบบเตือนภัยด้านการระบาดของศัตรูพืชและภัยธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง : มุ่งเน้น ลด  
รายจ่าย สร้างรายได้ ขยายโอกาส โดยส่งเสริมการเกษตรแบบยั่งยืน การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

สนับสนุนให้เกษตรกรมีรายได้เสริมภายใต้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันเอง

**วัตถุประสงค์หลักที่ 2** องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และเกิดเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร : มุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร ให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร และกิจการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน : ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร/ชุมชนให้ดำเนินงานตามแนวทางวิสาหกิจชุมชน ด้วยการรับรองสถานภาพ วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายประสานความร่วมมือกับภาคีส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน เสริมสร้างการเรียนรู้ ในการบริหารทุนชุมชน และสนับสนุนองค์กรเครือข่าย

**วัตถุประสงค์หลักที่ 3** เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรอย่างรวดเร็ว ทัดถึง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** สร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ; พัฒนาข้อมูลข่าวสาร และบริการทางการเกษตรที่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร สร้างช่องทางที่เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวดเร็วและเบ็ดเสร็จ ทั้งในส่วนของการให้บริการ ณ จุดให้บริการ และการให้บริการในลักษณะ เคลื่อนที่ไปหาเกษตรกร รวมทั้งประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการให้บริการแก่เกษตรกร

**วัตถุประสงค์หลักที่ 4** เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วน เกิดการเรียนรู้ และเครือข่ายในการพัฒนา

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาเครือข่ายการเกษตร : ส่งเสริมและพัฒนาให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดเครือข่ายการพัฒนาการเกษตรของทุกภาคส่วนและในทุกระดับ โดยเน้นการจัดการความรู้ และปรับกระบวนการทำงาน ส่งเสริมการเกษตรเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในลักษณะบูรณาการ และการเชื่อมโยงเครือข่าย โดยยึดเกษตรกร พื้นที่ และสภาวะแวดล้อมการทำงาน เป็นหลัก

**วัตถุประสงค์หลักที่ 5** บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** พัฒนาคณาจารย์ให้เป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงาน ร่วมกับเกษตรกร ; โดยพัฒนาคณาจารย์ให้มีสมรรถนะในการทำงานตามสาขาวิชาชีพได้

อย่างมีอาชีพและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตลอดจนเสริมสร้างจิตสำนึกการทำงานร่วมกับเกษตรกร

**วัตถุประสงค์หลักที่ 6** องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 8 เสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ; โดยบริหารจัดการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงานบุคคลโดยใช้หลักคุณธรรม

**9.3.5 แผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร ระหว่างปี 2549 – 2552 (12 แผนงาน / 32 โครงการ)**

1) แผนงานพัฒนาขีดความสามารถด้านการผลิตและจัดการสินค้า

**เกษตร**

และได้มาตรฐาน

รับรองมาตรฐานการผลิต

(1) โครงการส่งเสริมการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย

(2) โครงการส่งเสริมการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรเพื่อ การ

(3) โครงการพัฒนาเกษตรกรก้าวหน้าให้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร

(4) โครงการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการปัจจัยการผลิต

(5) โครงการพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตร

2) แผนงานส่งเสริมการผลิตและใช้พันธุ์ดี

(1) โครงการผลิตและกระจายพันธุ์ดีโดยส่วนราชการ

(2) โครงการส่งเสริมการผลิตกระจายพันธุ์ดีโดยชุมชน

3) แผนงานพัฒนาระบบการเตือนภัย

(1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาระบบเตือนภัยศัตรูพืชและภัย

**ธรรมชาติ**

(2) โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลการผลิตการตลาดสินค้า

เกษตร เพื่อลดความเสี่ยง ด้านการผลิตและการตลาด

4) แผนงานส่งเสริมและพัฒนาการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

(1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาการผลิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

(2) โครงการเครือข่ายโรงเรียนและบ้านสู่เศรษฐกิจพอเพียง

(3) โครงการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

(4) โครงการส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

- 5) แผนงานส่งเสริมและพัฒนาองค์กรเกษตรกร
- (1) โครงการพัฒนาศักยภาพองค์กรเกษตรกรและเครือข่าย
  - (2) โครงการพัฒนาศักยภาพเยาวชนเกษตรกร
  - (3) โครงการพัฒนาผู้นำเกษตรกร /องค์กรเกษตรกร
- 6) แผนงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- (1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาแผนวิสาหกิจชุมชน
  - (2) โครงการรับรองและพัฒนาสถานภาพวิสาหกิจชุมชน/เครือข่าย
  - (3) โครงการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน/เครือข่าย
- 7) แผนงานพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและการให้บริการเกษตรกร
- (1) โครงการสร้างและพัฒนาฐานข้อมูลส่งเสริมการเกษตร
  - (2) โครงการสร้างและพัฒนาช่องทางเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของ

เกษตรกร

- (3) โครงการพัฒนาระบบการให้บริการเกษตรกร
- 8) แผนงานปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานส่งเสริมการเกษตร
- (1) โครงการวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร
  - (2) โครงการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานส่งเสริมการเกษตรของ

สำนักงานเกษตรอำเภอ

- 9) แผนงานเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และเครือข่ายเกษตรกร
- (1) โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้ของเกษตรกรและชุมชน
  - (2) โครงการพัฒนาและเชื่อมโยงเครือข่ายเกษตรกร

10) แผนงานพัฒนาบุคลากร

- (1) โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency) ในแต่ละสาขาวิชาชีพ
- (2) โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- (3) โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร

11) แผนงานพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- (1) โครงการพัฒนากรมส่งเสริมการเกษตรให้เป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้

(2) โครงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเสริมสร้างระบบการเรียนในองค์กร

12) แผนงานส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี

(1) โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการ

#### 9.4 แนวทางการบริหารราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ

การปรับปรุงระบบการทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อให้มี

ขีดความสามารถและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง มีความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการในทุกระดับได้อย่างเหมาะสมและเป็นเอกภาพ สามารถเชื่อมโยงการทำงานในมิติและส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้มีความรับผิดชอบหน้าที่ เสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ค้ำจุนงาน ต่อองค์กร และต่อลูกค้า โดยมีแนวทางดำเนินการบริหารงาน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ดังนี้ (กรมส่งเสริมการเกษตร 2546)

โดยมีแนวทางการบริหารงาน 3 ด้าน คือ 1) การบริหารงาน 2) ด้านการบริหารบุคคล 3) ด้านการบริหารงบประมาณ

1) ด้านการบริหารงาน มี 4 แนวทาง คือ

(1) การจัดรูปแบบการทำงานโดยวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ของหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ลูกค้าและเป้าหมายของการทำงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วม จัดรูปแบบการบริหารงานของสำนักงานในเชิงบูรณาการ มีลักษณะแบบเมตริกซ์เพื่อสนับสนุนงานให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวนิ่ง และแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการแบ่งและมอบหมายงานในลักษณะภาพรวมของสำนักงาน มีผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องสำคัญ จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของงานเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามแผนและการใช้จ่ายงบประมาณ

(2) การกำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของพื้นที่และชุมชนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและนำมาใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน การประสานงาน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนอย่างมีส่วนร่วมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร แผนชุมชนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพใช้แนวคิดในเรื่องแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดสิ่งที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น มีการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอก มีการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี หรือวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพพื้นที่ แล้วจัดทำแผนปฏิบัติงานรายสัปดาห์ รายเดือน รายปี กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด สามารถใช้ปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกัน



(3) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เน้นการพัฒนาตัวเกษตรกรผู้ผลิตและส่งเสริมพัฒนาอาชีพการเกษตรที่ครอบคลุมทุกสาขาให้เบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ใช้ระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นหลักในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยมีศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลเป็นกลไกในการปฏิบัติงานกับชุมชน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ถ่ายทอดความรู้ เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล การติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นทีมงาน มีการระดมกำลังเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานและประสานเชื่อมโยงการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน จัดสำนักงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการให้บริการประชาชน มีการจัดทำผังการให้บริการต่าง ๆ มีการบันทึกข้อมูลการให้บริการ เพื่อรวบรวมเป็นผลปฏิบัติงาน

(4) การควบคุมกำกับกรปฏิบัติงาน วางระบบการควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันในการกำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เป็นข้อตกลงร่วมกันของสำนักงาน ประชุมหารือร่วมกันภายในหน่วยงานเป็นประจำ เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และร่วมกันวิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะและปรับแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน และของกรม

## 2) แนวทางการบริหารบุคคล

(1) การจัดสรรบุคลากร มอบหมายหน้าที่ภารกิจให้เหมาะสมกับบุคคล มีปริมาณงานที่รับผิดชอบเท่าเทียมกันตามระดับตำแหน่ง หมุนเวียนและเกลี่ยบุคลากรเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเรียนรู้การปฏิบัติงาน

(2) การพัฒนาบุคลากรส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(3) การประเมินผลงาน มีการกำหนดมาตรฐาน และเป้าหมายการทำงาน รายบุคคล และมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล โดยการทำพันธสัญญาในภารกิจอย่างชัดเจน

## 3) แนวทางบริหารงบประมาณ

(1) การวางแผนงบประมาณ ใช้ระบบการวางแผนแบบมุ่งผลงานและให้สอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแผนปฏิบัติงาน

(2) การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยประหยัด มีประสิทธิภาพ เหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

(3) การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ถูกต้อง คุ่มค่า ครบถ้วน และทันเวลา

### 9.5 บทบาทเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล

วิจิตร อาวะกุล (อ้างในเอกชัย โอเจริญ และคณะ 2542: 8-12) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต่องานส่งเสริมการเกษตรว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ตระหนักเสมอว่าคนเป็นผู้แทนของหน่วยงานงานรัฐบาล เพื่อดำเนินการส่งเสริม อบรมเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตร
- 2) ต้องตระหนักในการเป็นผู้สำรวจศึกษาท้องถิ่นที่ตนได้รับมอบหมาย ศึกษาความเป็นอยู่ของประชาชน สภาพทางการเกษตร ชนบท และสภาพแวดล้อมทางสังคม
- 3) ดำเนินการจัดตั้งหรือพัฒนากลุ่มสมาคมของเกษตรกร เพื่อเป็นองค์กรช่วยงานส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนช่วยด้านอื่นๆ เช่น การสำรวจ ศึกษาสถานะและความต้องการในการวางแผนโครงการส่งเสริม
- 4) จัดทำโครงการส่งเสริมและศึกษาการแก้ไขปรับปรุงทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยถือเอาความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นเป็นพื้นฐาน
- 5) พัฒนาลักษณะการเป็นผู้นำของเกษตรกรรวมทั้งตนเองให้สามารถเป็นผู้นำท้องถิ่นได้
- 6) ช่วยเหลือ ประสานงานกับองค์กร สมาคมท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทางวิชาการเกษตร เมื่อจำเป็นหรือได้รับการขอร้อง
- 7) สร้างความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ฉันมิตร และร่วมมือกับกิจกรรมการเกษตรอื่นที่เกี่ยวข้อง และอยู่ในท้องถิ่นที่ตนรับผิดชอบ
- 8) ทำสำนักงานให้เป็นที่ต้อนรับเพื่อที่เกษตรกรจะติดต่อได้สะดวก ทั้งทางจดหมาย โทรศัพท หรือมาพบด้วยตนเอง เพื่อช่วยตอบหรือแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร หรือเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชนบท
- 9) ให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลกระทบต่อกิจการฟาร์ม ธุรกิจเกษตร ทำคนเป็นคนทันสมัยด้วยการศึกษา ค้นคว้า อ่านข่าวสาร วิชาการความรู้จากวารสาร วังวิทยุ เข้าร่วมฟังการประชุม การอภิปราย สัมมนา ปาฐกถาทางวิชาการ ตลอดจนอ่านวารสาร หนังสือพิมพ์ เรื่องราวอันเกี่ยวกับความก้าวหน้าของวิชาชีพเกษตรเป็นประจำ พยายามเข้ารับการฝึกอบรมหรือการอบรมอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่งานในหน้าที่
- 10) สร้างความสนใจและการประสานงานขององค์กรต่างๆ ทั้งส่วนรวมและส่วนตัวเพื่อแก้ปัญหาการทำฟาร์ม คหกรรมศาสตร์ และช่วยเหลือแก้ปัญหาของชุมชน

กรมส่งเสริมการเกษตร (2540) ระบุว่า กรมส่งเสริมการเกษตรได้ปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตร โดยประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 ให้เกษตรกรอำเภอจัดแบ่งความรับผิดชอบแก่ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่งานการเกษตร และเจ้าหน้าที่งานเคหกิจเกษตร โดยทั่วถึง และชัดเจนเกี่ยวกับปริมาณ และลักษณะงานในความรับผิดชอบ และการลงปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับตำบลที่จะต้องรับผิดชอบ

ฉะนั้น ในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบพื้นที่ในระดับตำบลมีทั้งเกษตรกรตำบล (เจ้าพนักงานการเกษตร) หัวหน้างานส่งเสริมการผลิต หัวหน้างานพัฒนาสถาบันเกษตรกร และเจ้าพนักงานเคหกิจเกษตร

สำหรับบทบาทเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลนั้น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2526) ได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมการผลิตพืช การเลี้ยงสัตว์ และการประมง
- 2) ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการผลิตสินค้าด้านการเกษตรแผนใหม่ที่เหมาะสมแก่เกษตรกร
- 3) แก้ไขปัญหาของเกษตรกรทั้งปัญหาด้านวิชาการ และปัญหาขั้นพื้นฐานทั่วไป หากปัญหานั้นเกินขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่จะแก้ไข ให้เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น หรือเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา
- 4) รายงานการระบาดของโรค แมลงศัตรูพืช โรคสัตว์บกและสัตว์น้ำ ตลอดจนความเสียหายอันเกิดจากภัยธรรมชาติต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) ชี้แนะเกษตรกรในการจัดหาปัจจัยการผลิตและการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างถูกวิธีประหยัดและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตและรายได้สูงสุด
- 6) ให้ความรู้เกษตรกรเกี่ยวกับการใช้ที่ดินและน้ำ เพื่อการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการอนุรักษ์ป่าไม้ และทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ
- 7) สนับสนุนให้เกษตรกรและสมาชิกในครอบครัวเกษตรกรรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นสถาบัน เพื่อร่วมพลังในการพัฒนาอาชีพของตนเองครอบครัว และสังคมเกษตรกร
- 8) ศึกษาและสำรวจข้อมูลการเกษตรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการผลิตและการตลาด ตลอดจนการวางแผนพัฒนาการเกษตร
- 9) จัดทำโครงการและกิจกรรมทางการเกษตรเพื่อเป็นตัวอย่างแก่เกษตรกร
- 10) ให้ข่าวสารข้อมูลการเกษตรและการตลาดแก่เกษตรกร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการผลิตและการลงทุน

- 11) ประสานงานทางด้านการแทรกแซงราคาผลิตผลการเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล
- 12) ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชนกับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในตำบลเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการผลิตและจำหน่ายผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 13) ปรึกษาแก่คณะกรรมการหมู่บ้านในการจัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการเกษตรตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านวิชาการเกษตรและการพัฒนาท้องถิ่น
- 14) ให้การสนับสนุนสภาตำบลทางด้านวิชาการเกษตร รวมทั้งเสนอแนะในการจัดทำโครงการหรือแผนพัฒนาการเกษตรของตำบลและช่วยเหลือในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการทั้งในด้านเทคนิคและค่าใช้จ่ายของโครงการ
- 15) เป็นผู้ปลูกฝังอุดมการณ์และทัศนคติที่ถูกต้องแก่เกษตรกร เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลเป็นไปตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงให้กรมส่งเสริมการเกษตรและสำนักงานต่างๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณาอบหมายภารกิจที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการในหมู่บ้าน ตำบลที่เกี่ยวกับการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกรให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและสั่งการให้หน่วยงานในสังกัดที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคดำเนินการให้การสนับสนุนดังนี้
  - 1) ร่วมกับสำนักงานเกษตรจังหวัด วางแผนการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลตามลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2) ส่งวิทยากรไปบรรยายความรู้วิชาการตามแผนการฝึกอบรมที่ร่วมกันกำหนดไว้
  - 3) ส่งเจ้าหน้าที่ไปชี้แจงแผนงานโครงการแก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลเพื่อนำไปชี้แจงสภาตำบลและคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือช่วยเหลือโครงการที่ดำเนินการในหมู่บ้านตามความจำเป็นแล้วแต่กรณี
  - 4) ส่งเจ้าหน้าที่ไปนิเทศงานแก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลในกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือการเผยแพร่หรือถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการนั้นแก่เกษตรกรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
  - 5) ให้การสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลช่วยเหลือดูแล

6) ในกรณีที่จะต้องให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลเรียกประชุมเกษตรกรเพื่อส่งเจ้าหน้าที่ไปชี้แจงหรือให้ความรู้โดยตรงนั้น ขอให้เป็นไปตามแผนเยี่ยมเกษตรกรที่กำหนดให้

นอกจากบทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น เกษตรตำบลยังมีบทบาทในการพัฒนาชนบทในพื้นที่ที่รับผิดชอบด้วย ซึ่งกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2543) ได้ระบุว่า เกษตรตำบลเป็นผู้ทำงานในคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) โดยกำหนดให้ คปต. มีหน้าที่ดังนี้คือ

1) ให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการดำเนินการตามโครงการที่สภาตำบลเป็นผู้ดำเนินการหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการตามโครงการที่สภาตำบลเป็นผู้ดำเนินการหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการ

2) ช่วยเหลือสภาตำบลในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งในด้านเทคนิคและค่าใช้จ่ายของโครงการ

3) ดำเนินการอื่นใดตามที่ทางราชการและสภาตำบลมอบหมาย สำหรับบทบาทในการปฏิบัติงานตามระบบการพัฒนาชนบทแห่งชาติ กองแผนงานและโครงการพิเศษ กรมส่งเสริมการเกษตร (2529) ได้ระบุให้เกษตรตำบล (หรือนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบตำบล) มีบทบาท 2 ฐานะ คือ

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการวางโครงการและดำเนินงานพัฒนาส่งเสริมอาชีพ จำนวน 1 บทบาท ได้แก่ เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการวางโครงการและดำเนินงานพัฒนาส่งเสริมอาชีพ

2) ในฐานะคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) จำนวน 13 บทบาท ได้แก่

(1) ศึกษากรอบนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
 (2) ประชุมเรื่องการปฏิบัติงานกับสมาชิก คปต.  
 (3) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น และปัญหาที่เกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตร

(4) แนะนำให้สภาตำบลใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาปัญหาของหมู่บ้านและตำบล

(5) ชี้แจงและทำความเข้าใจให้สภาตำบลพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและตัดสินใจเลือกโครงการของรัฐบาลมาดำเนินการให้เหมาะสม

(6) ช่วยให้สภาตำบลดำเนินการตามโครงการต่างๆ ให้เกิดการผสมผสานและไม่ซ้ำซ้อนในพื้นที่เดียวกัน

(7) กระตุ้นให้ประชาชนรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

(8) ติดตามความเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจในขบวนการพัฒนาชนบทของรัฐบาล

(9) ถ่ายทอดความรู้และข่าวสารการพัฒนาของทางราชการให้คณะกรรมการสภาตำบล (กสต.) และคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ทราบ

(10) ช่วยเหลือสภาตำบลในเรื่องการวางแผนพัฒนาตำบล

(11) ช่วยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ทุกขั้นตอน

(12) ช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของ กสต. และ กม.

(13) สร้างความสัมพันธ์อันดีในขณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาชนบทระดับตำบล

ในปี 2541 กระทรวงเกษตรสหกรณ์ได้มีหนังสือภายในที่ กษ 0100/3833 ลงวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลของกรมส่งเสริมการเกษตรมีหน้าที่ติดตาม ดูแลและประสานงานกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ และร่วมประชุมกับสภาตำบล/องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะผู้แทนกระทรวงเกษตรสหกรณ์ และให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกษตรตำบลด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปบทบาทเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบตำบลได้ ดังนี้

1) บทบาทประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
2) บทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านพัฒนาและส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรแก่เกษตรกรและองค์กรต่างๆ ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3) บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตร

4) บทบาทในการให้ความรู้ด้านการเกษตรและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) บทบาทในการสนับสนุนให้เกษตรกรและสมาชิกในครัวเรือนรวมตัวเป็นกลุ่ม เพื่อรวมพลังในการพัฒนาอาชีพ

6) บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานโครงการ และกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเกษตร

7) บทบาทในการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน โครงการที่เกี่ยวข้องกับ การเกษตรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

กรมส่งเสริมการเกษตร (2546) ได้กำหนดคู่มือปฏิบัติงานศูนย์บริการและ ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และ เขต ดังนี้ (กลุ่มติดตามและประเมินผล กองแผนงาน กรมส่งเสริมการเกษตร : 2547)

- 1) การปฏิบัติงานตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
  - (1) การถ่ายทอดเทคโนโลยี
  - (2) การจัดทำข้อมูลพื้นฐานการเกษตร
  - (3) การพยากรณ์ และการเตือนภัยธรรมชาติ ภัยศัตรูพืช และภัย

เศรษฐกิจ

2) การปฏิบัติงานตามภารกิจของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร (ศูนย์บริการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล)

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร 1 คน รับผิดชอบเกษตรกรประมาณ 1,000 ครัวเรือน

- (1) การปฏิบัติงานประจำวัน

ก. เยี่ยมเยือนเกษตรกรทุกวันทำการตามแผนปฏิบัติงาน อย่างน้อย วันละ 25 ครัวเรือน โดยวิธีพบเกษตรกรเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุม หรือเวทีชุมชน ยกเว้น วันที่ติดภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมายเพื่อดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ก) สอบถามข้อมูลพื้นฐานการเกษตรทุกด้าน และจัดทำ

ทะเบียนเกษตรกร

ข) สอบถามปัญหาและแนะนำส่งเสริมการเกษตร

ค) ติดตาม เยี่ยมเยือนวิทยากรเกษตรกร จุดสาธิต กลุ่มเรียนรู้

กลุ่มอาชีพ

ง) ติดตามผลการดำเนินงานถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่เกษตรกร เป็นรายบุคคล และรายกลุ่มและให้มีสมุดบันทึกการเยี่ยมที่ตรวจสอบได้

จ) รับคำร้องและให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่เกษตรกรด้านการ บังคับใช้กฎหมายตามที่ได้รับมอบอำนาจแบละคำร้องขอเข้าร่วม โครงการของหน่วยงานต่างๆ และ แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาดำเนินการตามคำร้องในระยะเวลาที่กำหนด

ช) เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติต่างๆ ของ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามที่ได้รับมอบหมาย

ข) ในกรณีพบการกระทำผิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องและแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามกฎหมาย

ฉ) ให้ความรู้เกษตรกรเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร

ฌ) รวบรวมและจัดทำทะเบียนอาสาสมัครด้านการเกษตรของหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ เกษตรอาสา (เกษตรกรหมู่บ้านเดิม) วิทยากรเกษตรกร อาสาพัฒนาปศุสัตว์ ครัวเรือนอาสา เศรษฐกิจการเกษตรหมู่บ้าน และหมอดินอาสา ฯลฯ

ข. อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานที่มาประเมินผลการดำเนินงาน

ค. ติดตามเฝ้าระวังภัยธรรมชาติ ศัตรูพืช ปศุสัตว์ ประมงและภัยเศรษฐกิจเมื่อเกิดภัยให้รายงานกรมที่เกี่ยวข้องทันที

ง. บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยี

(2) การปฏิบัติงานประจำสัปดาห์

ก. ประชุมเยี่ยมเยียนอาสาสมัครด้านการเกษตรของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสอบถามสถานการณ์การเกษตรด้านต่างๆ และแจ้งข่าวสาร ข้อมูล ให้อาสาสมัครเกษตรกรนำไปเผยแพร่แก่เกษตรกร โดยให้ถือว่าเป็นการเยี่ยมเยียนเกษตรกรตามข้อ 1.1 ด้วย

ข. รายงานสถานการณ์ภัยธรรมชาติ ภัยศัตรูพืช และภัยเศรษฐกิจแก่อำเภอ จังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) การปฏิบัติงานประจำเดือน

ก. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล โดยมีรายละเอียด

ก) จัดทำโครงการพัฒนาอาชีพการเกษตรด้านต่างๆ ตามความต้องการของเกษตรกร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(ก) วัตถุประสงค์โครงการ

(ข) จำนวนเกษตรกรต้องการร่วมโครงการ ขนาดกิจกรรม

(ค) ความรู้ที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ และหรือพื้นที่

ดำเนินการ โครงการต้องรับการถ่ายทอด

(ง) การบริการหรือการสนับสนุนอื่นๆ ที่ต้องการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ข) วางแผนการถ่ายทอดความรู้ตามความรู้ตามความต้องการของเกษตรกร โดยใช้เครื่องมือ/วิธีการต่างๆ เช่น แบบสอบถาม สัมภาษณ์เกษตรกร เวทีชุมชน รับแจ้งปัญหาเร่งด่วน แผนพัฒนาการเกษตรประจำตำบล

ค) พิจารณาแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรที่เกิดขึ้นในพื้นที่

ง) แจ้งข้อมูลข่าวสาร สถานการณ์การเกษตรด้านต่างๆ รวมทั้งการพยากรณ์และการเตือนภัยแก่คณะกรรมการฯ เพื่อนำไปเผยแพร่แก่เกษตรกรในพื้นที่

ข. ประสานงานสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อดำเนินการถ่ายทอดความรู้ (เปิด โรงเรียนเกษตรกร) แก่เกษตรกร

ค. รวบรวมรายงานผลดำเนินงานของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลรายงานแก่อำเภอและจังหวัด

ง. จัดทำและปรับปรุงข้อมูลระดับหมู่บ้านและตำบลให้เป็นปัจจุบัน โดยสำรวจจากการเยี่ยมชมเกษตรกรประจำวันและการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จ. จัดเวทีชุมชนเพื่อสอบถามความต้องการพัฒนาอาชีพของเกษตรกรและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลระดับหมู่บ้าน (ตามความจำเป็นของศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล)

#### (4) การปฏิบัติงานประจำปี

ก. จัดทำแผนพัฒนาการเกษตรประจำตำบล

#### 3) บทบาทหน้าที่ของเกษตรอำเภอในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

(1) วิเคราะห์และสรุปปัญหาและความต้องการฝึกอบรมของเกษตรกร

(2) กำหนดเรื่องที่จะฝึกอบรมและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จัดทำหลักสูตรอบรมกำหนดจำนวนเกษตรกรเข้ารับการอบรมตามความต้องการของเกษตรกรและตามความเหมาะสมของแต่ละหลักสูตร

(3) วางแผนการฝึกอบรม กำหนดวัน เวลา และสถานที่อบรม (เช่น โรงเรียนแปลงสาธิต ศาลาวัด ศูนย์บริการฯ) อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งๆ ละ 1-3 วัน

(4) แจ้งจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งแผนการฝึกอบรมให้ทราบ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่งวิทยากร อุปกรณ์การฝึกอบรม ไปดำเนินการฝึกอบรมตามแผน

(5) ดำเนินการจัดฝึกอบรม (เปิด โรงเรียนเกษตรกร) อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

ก. ขออนุมัติดำเนินการจัดอบรมเกษตรกรสาระเบียบ

ข. เชิญเกษตรกรเป้าหมายเข้าอบรม

ง. ดำเนินการถ่ายทอดความรู้

(6) ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนวิทยากร  
งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นและอื่นๆ ให้กับศูนย์บริการและถ่ายทอด  
เทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล

(7) รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และแจ้งข้อมูลการพยากรณ์และเตือนภัย  
โดย โทรศัพท์ โทรสาร E-mail หอกระจายข่าว Call center

(8) ส่งรายงานผลการดำเนินงานให้สำนักงานเกษตรจังหวัดและหน่วยงานที่  
เกี่ยวข้อง

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรรถวุฒิ ศุภนาวิทย์ (2544) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์คือ

1. ประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงมหาดไทย

2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการ  
สื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
กองการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความ  
มั่นคงในการทำงานและการได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน

จาดรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) ศึกษาเรื่องการบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ศึกษาสภาพพื้นฐานทั่วไปบางประการของเจ้าหน้าที่ ในสังกัดสำนักงานเกษตร  
จังหวัดนครนายก

2. ศึกษากระบวนการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงาน  
และศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก

3. ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรต่อตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก

4. ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวกับการนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร การพัฒนาเจ้าหน้าที่และการส่งเสริมการเกษตร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงาน นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เกษตรอำเภอ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ของจังหวัดนครนายก รวม 48 คน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดหมวดหมู่และอธิบายความหมาย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และอธิบายลักษณะข้อมูล โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า มีตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานและศักยภาพการดำเนินงานของจังหวัดนครนายก 5 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยีการเกษตร ภูมิปัญญา ทักษะงาน บุคลากร โครงการ/กิจกรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่ยั่งยืน งบประมาณ นโยบายและแผน ในส่วนกระบวนการ (Process) ได้แก่ ตัวชี้วัดการมอบหมายสั่งการ การดำเนินงานตามคำสั่ง วิธีการดำเนินการ กระบวนการมีส่วนร่วม การวางแผน การถ่ายทอด การจัดองค์กร การติดตามและนิเทศ ผู้รับผิดชอบ ในส่วนผลผลิต/ผลได้ (Output) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านต้นทุนผลผลิต โครงการมาตรฐานสินค้าเกษตรกร ผลตอบแทน มูลค่าเพิ่ม ในส่วนของผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านข่าวสารการถ่ายทอดความรู้ แผนงาน/โครงการ เทคโนโลยีการรายงาน และในส่วนของผลกระทบ (Impact) ได้แก่ตัวชี้วัดด้านแก้ปัญหา ด้านตนเอง รายได้ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพชีวิตความเข้มแข็งของชุมชน โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัดนครนายก เห็นด้วยมากกับตัวชี้วัดงานส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด โดยเห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวมีความน่าเชื่อถือ มีความสะดวกในการเก็บข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริม นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหาร มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานส่งเสริมในระดับมาก และเห็นด้วยกับการใช้ประโยชน์ตัวชี้วัดในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และด้านการส่งเสริมเกษตรกร

สันติ บุญรอด (2549) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการประชาชนด้านการทะเบียนราษฎร ของสำนักทะเบียนอำเภอ ศึกษากรณีจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์คือ

1. ศึกษาระดับประสิทธิภาพประสิทธิผลในการให้บริการประชาชนด้านทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนอำเภอ

2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ

3. เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการประชาชนด้านทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนอำเภอ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ ประชาชนผู้รับบริการ จำนวน 400 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ จำนวน 48 คน จากสำนักทะเบียนอำเภอ 12 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า มีระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอ อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีปัจจัยด้านพฤติกรรมกรให้บริการ ระบบบริการ และหลักการบริการ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการให้บริการประชาชนและปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาการให้บริการ ได้แก่ การพัฒนาพฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่ การพัฒนาระบบการบริการ การพัฒนาหลักการบริการ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรการบริหารงาน

นัทชนญา ภรภัทรรังสีกร (2550) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีการให้บริการของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย

3. เพื่อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการด้านสังคมสงเคราะห์ของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยและหน่วยงานอื่นๆต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนของสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ จำนวน 119 คน และกลุ่มผู้รับบริการ จำนวน 367 คน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการประชาชนโดยภาพรวมอยู่ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 โดยมี ปัจจัยด้านการจัดองค์การความชัดเจนของแผนงานและโครงการ งบประมาณและการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยนำเข้า หลักความโปร่งใสและความคุ้มค่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการให้บริการประชาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุง

โครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบองค์การสมัยใหม่โดยมีกระบวนการทำงานที่สั้นลง และใช้ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านไอทีมาช่วยพัฒนาระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อนและลดเวลาทำงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิในการให้บริการขององค์กรทั้งระบบ

วนิดา อ่างรัมย์ (2550) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์คือ

1. ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์
2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดกาฬสินธุ์
3. เพื่อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการส่วนกลางในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 164 คน ข้าราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 160 คน และข้าราชการ/พนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 76 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกาฬสินธุ์อยู่ในระดับมากกว่า 3.5 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยปัจจัยการมีส่วนร่วม การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน และทรัพยากรสามารถอธิบายความผันแปรของประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ร้อยละ 55.3 และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี จัดทำคู่มือการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และจัดทำวารสารเผยแพร่ผลงานให้ข้าราชการ องค์กรเอกชน ประชาชนรัฐวิสาหกิจได้ทราบถึงผลงานที่ผ่านมา และควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยสอบถามความคิดเห็นจากตัวแทนของสำนักงานเกษตรและใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากร ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ สำนักงานเกษตรจังหวัด จำนวน 1 แห่ง สำนักงานเกษตรอำเภอ จำนวน 11 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอเมือง สำนักงานเกษตรอำเภอเขาค้อ สำนักงานเกษตรอำเภอชนแดน สำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง สำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มสักสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ สำนักงานเกษตรอำเภอวิเชียรบุรี สำนักงานเกษตรอำเภอหนองไผ่ สำนักงานเกษตรอำเภอน้ำหนาว

ตารางที่ 3.1 จำนวนสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์

สำนักงานเกษตร	จำนวน (แห่ง)
สำนักงานเกษตรจังหวัด	1
สำนักงานเกษตรอำเภอ	11
รวม	12

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร(2549)

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สำนักงานเกษตร จำนวน 11 แห่ง โดยแบ่งเป็น สำนักงานเกษตรจังหวัด จำนวน 1 แห่ง และสำนักงานเกษตรอำเภอ จำนวน 10 แห่ง โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ระดับความคลาดเคลื่อน 5 % ซึ่งคำนวณตามสูตร

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

โดย e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ที่ 0.05  
 N = ขนาดของประชากร  
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

### 2.2.1 การแทน

1) การแทนค่า : หาขนาดกลุ่มตัวอย่างของจำนวนสำนักงานเกษตร

$$11 = \frac{12}{1 + (12 * .0025)}$$

ตารางที่ 3.2 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเกษตรในพื้นที่ จังหวัดเพชรบูรณ์

ที่	ประชากรสำนักงานเกษตร	กลุ่มตัวอย่างสำนักงานเกษตร
1.	จังหวัด	จังหวัด
2.	อ.เมือง	อ.เมือง
3.	อ.เขาค้อ	อ.เขาค้อ
4.	อ.ชนแดน	อ.ชนแดน
5.	อ.วังโป่ง	อ.วังโป่ง
6.	อ.บึงสามพัน	อ.บึงสามพัน
7.	อ.หล่มสัก	อ.หล่มสัก
8.	อ.หล่มเก่า	อ.หล่มเก่า
9.	อ.ศรีเทพ	อ.ศรีเทพ
10.	อ.วิเชียรบุรี	อ.วิเชียรบุรี
11.	อ.หนองไผ่	อ.หนองไผ่
12.	อ. น้ำหนาว	-

2) การแทนค่า : หาขนาดกลุ่มตัวอย่างของจำนวนเจ้าหน้าที่ (จากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวนสำนักงานเกษตร)

$$98 = \frac{130}{1 + (130 * .0025)}$$

3) การแทนค่า : หาขนาดกลุ่มตัวอย่างของจำนวนเกษตรกร (จากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวนสำนักงานเกษตร)

$$399 = \frac{114,947}{1 + (114,947 * .0025)}$$

และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามสำนักงานเกษตรและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างของเจ้าหน้าที่และเกษตรกรที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานเกษตร ดังแสดงในตารางที่ 3.3



จำนวนตัวอย่างแต่ละสำนักงานเกษตร =  $\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในสำนักงานเกษตร}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่า จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ จำนวน 98 คน และ กลุ่มตัวอย่างเกษตรกร จำนวน 399 ราย ดังแสดงผลในตารางที่ 3.4

### 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มระดับองค์กร (Organizational unit) คือ สำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยใช้หลักความน่าจะเป็น (probability sampling) ได้แก่

2.3.1 วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างสัดส่วน (proportional stratified sampling) จำนวน 3 ครั้ง

- 1) การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของสำนักงานเกษตร
- 2) การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่และเกษตรกร
- 3) การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่และเกษตรกรใน

แต่ละสำนักงานเกษตร

#### 2.3.2 การจับสลาก

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์

สำนักงานเกษตร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานเกษตรจังหวัด	1	1
สำนักงานเกษตรอำเภอ	11	10
รวม	12	11

ตารางที่ 3.4 แสดงการคำนวณประชากรและได้มาของจำนวนกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่และ  
เกษตรกร ของสำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์

สำนักงานเกษตร	เจ้าหน้าที่ (คน)		เกษตรกร (ราย)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัด *	21	$21 \cdot 98/130 = 16$		
อ.เมือง	17	$17 \cdot 98/130 = 13$	19,763	$19,763 \cdot 399/114,947 = 69$
อ.เขาค้อ	6	$6 \cdot 98/130 = 4$	4,180	$4,180 \cdot 399/114,947 = 15$
อ.ชนแดน	9	$9 \cdot 98/130 = 7$	9,160	$9,160 \cdot 399/114,947 = 30$
อ.วังโป่ง	4	$4 \cdot 98/130 = 3$	4,500	$4,500 \cdot 399/114,947 = 16$
อ.บึงสามพัน	9	$9 \cdot 98/130 = 7$	7,359	$7,359 \cdot 399/114,947 = 26$
อ.หล่มสัก	18	$18 \cdot 98/130 = 14$	20,519	$20,519 \cdot 399/114,947 = 71$
อ.หล่มเก่า	10	$10 \cdot 98/130 = 7$	9,694	$9,694 \cdot 399/114,947 = 34$
อ.ศรีเทพ	9	$9 \cdot 98/130 = 7$	9,905	$9,905 \cdot 399/114,947 = 34$
อ.วิเชียรบุรี	11	$11 \cdot 98/130 = 8$	16,661	$16,661 \cdot 399/114,947 = 58$
อ.หนองไผ่	16	$16 \cdot 98/130 = 12$	13,206	$13,206 \cdot 399/114,947 = 46$
รวม	130	98	114,947	399

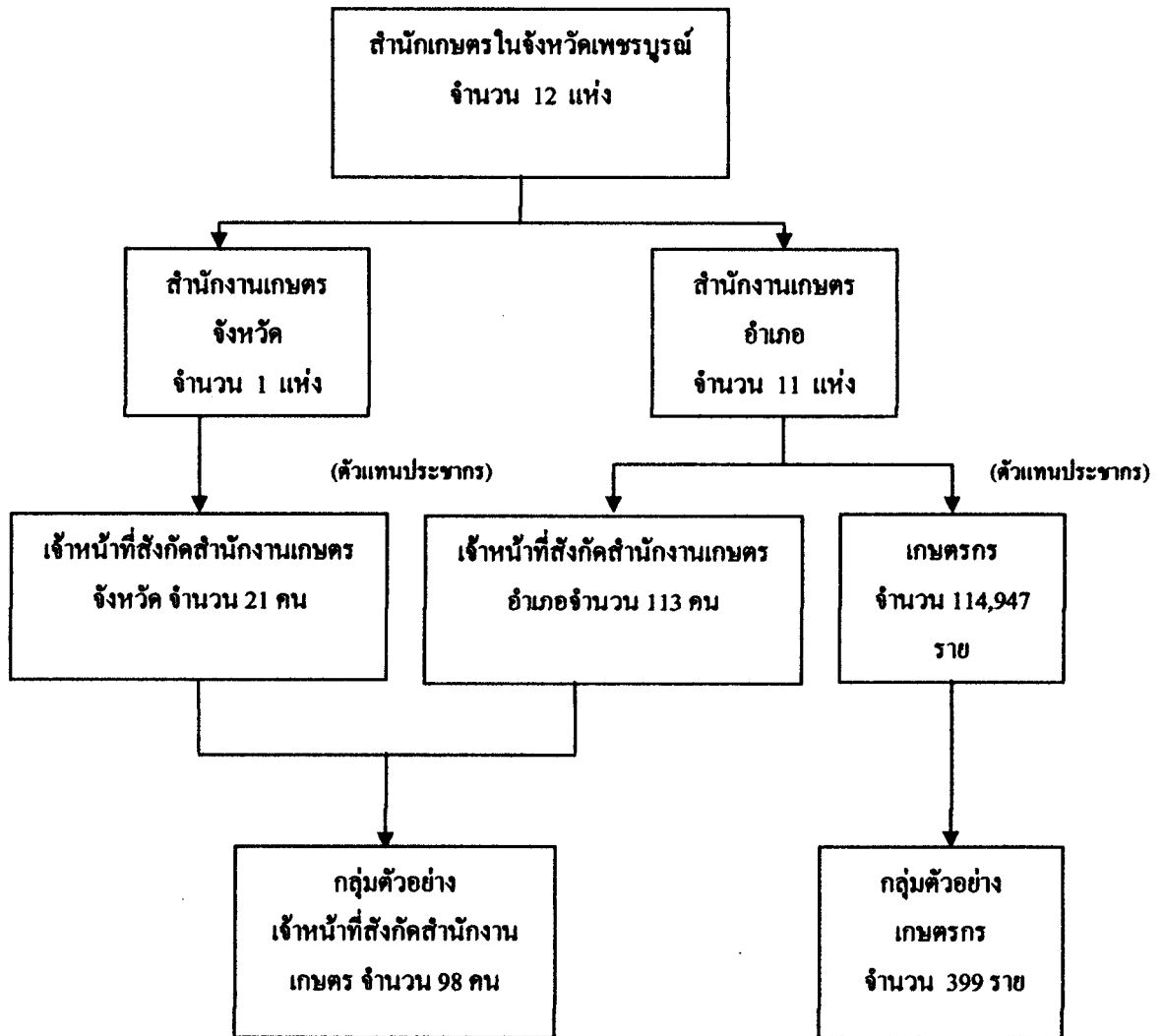
ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร (2549)

หมายเหตุ : \* สำนักงานเกษตรจังหวัด ไม่มีเกษตรกรมาใช้บริการเนื่องจากมีสำนักงานเกษตร  
อำเภอเมือง เป็นผู้ให้บริการโดยตรงอยู่แล้วและสำนักงานเกษตรอำเภอเมืองเป็นหน่วยงานที่อยู่  
ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเกษตรจังหวัด

จากตารางที่ 3.3 และ 3.4 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น ในการ  
สุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการสุ่ม  
ตัวอย่างของสำนักงานเกษตรและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละ  
สำนักงานเกษตร โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และกำหนดค่าความ  
ผิดพลาดที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 จากจำนวนสำนักงานเกษตร จำนวน 12 แห่ง จึงคำนวณ  
จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 11 แห่ง โดยในการศึกษานี้ มีตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม 2  
กลุ่ม คือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรและเกษตรกรที่มารับบริการจากสำนักงาน  
เกษตรจึงต้องแบ่งการสุ่มตัวอย่างเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. **เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตร** การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตร 11 แห่ง โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และกำหนดค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 จากจำนวนประชากร จำนวน 130 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 98 คน แล้วหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของจำนวนเจ้าหน้าที่จากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกตัวอย่างตามสำนักงานเกษตรและเทียบ สัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานเกษตร และสำหรับการสุ่ม เจ้าหน้าที่ในแต่ละสำนักงานเกษตรนั้น ใช้การจับฉลาก เพื่อเลือกเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเกษตร แต่ละสำนักงานทั้ง 11 แห่ง

2. **เกษตรกรผู้รับบริการจากสำนักงานเกษตร** การหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เกษตรกรผู้รับบริการจากสำนักงานเกษตร 11 แห่ง โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และกำหนดค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 จากจำนวนประชากร จำนวน 114,947 ราย ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 399 ราย แล้วหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ เกษตรกรจากฐานข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยการเลือกตัวอย่างตามสำนักงานเกษตรและเทียบ สัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสำนักงานเกษตร และสำหรับการสุ่ม เกษตรกรที่รับบริการจากแต่ละสำนักงานเกษตรนั้น ใช้การจับฉลาก เพื่อเลือกเกษตรกรที่รับ บริการจากสำนักงานเกษตรแต่ละสำนักงานทั้ง 11 แห่ง



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถาม และสัมภาษณ์ข้อมูล เพื่อวัดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับถามเกษตรกร จำนวน 479 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 399 คน) และแบบสำหรับถามเจ้าหน้าที่ จำนวน 118 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 98 คน) และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด สำหรับสัมภาษณ์เกษตรกรจังหวัด จำนวน 1 คน

#### 3.1 แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ชุด คือ

##### 3.1.1 แบบสอบถามสำหรับถามเจ้าหน้าที่

แบบสอบถามสำหรับถามเจ้าหน้าที่แบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลสภาพทั่วไปของสำนักงานเกษตร ได้แก่ จำนวนบุคลากร ข้อมูลพื้นฐานสภาพทางกายภาพของสำนักงาน ลักษณะการบริหารงาน โดยใช้แบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (check list) หรือคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยแบ่งตาม Likert's Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยแบ่งออกเป็น คือ (1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM) (2) ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยสุขวิทยา (3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (5) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรสูงขึ้น คำถามที่ถามจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.1.2 แบบสอบถามสำหรับถามเกษตรกร

แบบสอบถามสำหรับถามเกษตรกรแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลโดยทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามหรือที่เรียกว่า ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก อัตรารายได้ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อสอบถามระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยแบ่งตาม Likert's Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยแบ่งออกเป็น คือ (1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) (2) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (3) การให้บริการสาธารณะ

ตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรสูงขึ้น คำถามที่ถามจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง	น้อย
ระดับ 3 หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง	มาก
ระดับ 5 หมายถึง	มากที่สุด

3.2 แบบสัมภาษณ์ สำหรับเกษตรกรจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรของจังหวัดเพชรบูรณ์

ทั้งนี้ โครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้  
 ตารางที่ 3.5 ตารางแสดง โครงสร้างแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงานสำนักงานเกษตร  
 ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตร

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
<b>ตัวแปรอิสระ ได้แก่</b>		
<b>ปัจจัยด้านการบริหาร</b>		
<b>มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)</b>		
<b>1. วัตถุประสงค์ (objectives)</b>		
	1.1 ระดับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	1.2 ระดับความสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ขอแผนงาน/โครงการ	ตอนที่ 2 ข้อ 2
<b>2. ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>		
	2.1 ความเพียงพอของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 3
	2.2 จำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	2.3 ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์การบริหารจัดการของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	2.4 การวางแผนการบริหารงานที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 6
	2.5 การจัดองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	ตอนที่ 2 ข้อ 7
	2.6 การให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 8
	2.7 การกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	ตอนที่ 2 ข้อ 9
<b>การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>		
<b>การกำหนดยุทธศาสตร์</b>		
<b>3. วิสัยทัศน์</b>		
	3.1 ระดับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 1
<b>4. พันธกิจ</b>		
	4.1 ระดับการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 2

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
5. ประเด็นยุทธศาสตร์	5.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	ตอนที่ 2 ข้อ 3
	5.2 ระดับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	5.3 ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 5
6. เป้าประสงค์	6.1 ระดับการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่อุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 6
7. ตัวชี้วัด	7.1 ระดับการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 7
8. เป้าหมาย	8.1 ระดับการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัด	ตอนที่ 2 ข้อ 8
9. กลยุทธ์	9.1 ระดับการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 9
10. แผนงาน/โครงการ	10.1 ระดับการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	ตอนที่ 2 ข้อ 10
การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
11. วัตถุประสงค์และมาตรฐานของแผนงาน	11.1 ระดับแผนงาน โครงการที่ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 11
	11.2 ระดับแผนงาน โครงการ มีความชัดเจนในด้านของการนำไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 12
12. ทรัพยากรแผนหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารแผน	12.1 ระดับความเพียงพอของทรัพยากรแผนหรือสิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น เงิน และสิ่งเสริมต่างๆ) ต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 13
13. การสื่อสารระหว่างองค์กรและการขับเคลื่อนกิจกรรม	13.1 ระดับความรู้ ความเข้าใจที่สอดคล้องกันในเรื่อง การนำแผนงาน/โครงการ ไปปฏิบัติของผู้รับผิดชอบแผนงาน /โครงการ	ตอนที่ 2 ข้อ 14
	13.2 ระดับการให้คำแนะนำต่อสำนักงานเกษตรในแง่ของการนำโครงการ ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมการเกษตรหรือสำนักงานเกษตรจังหวัด	ตอนที่ 2 ข้อ 15



ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	13.3 ระดับการให้คำแนะนำด้านการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ทั้งในระดับจังหวัดและระดับอำเภอจากสำนักงานเกษตรจังหวัด	ตอนที่ 2 ข้อ 16
14. ลักษณะหน่วยงานที่นำแผนไปปฏิบัติ	14.1 ระดับความพร้อมในการนำแผนงานโครงการ ไปการปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	14.2 ระดับคณะทำงานในการผลักดันการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 18
	14.3 ระดับการสนับสนุนการนำแผนงานโครงการ ไปปฏิบัติของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 19
	14.4 ระดับการสนับสนุนช่วยเหลือจากฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกี่ยวกับการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 20
15. เจือ้นไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	15.1 ระดับการสนับสนุนงบประมาณจากกรมฯ ในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 21
	15.2 ระดับการสนับสนุนต่อแผนงาน โครงการ คำนการเกษตรจากชุมชน	ตอนที่ 2 ข้อ 22
16. ความตั้งใจจริงของผู้ปฏิบัติ	16.1 ระดับความรู้ความเข้าใจในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อ 23
	16.2 ระดับการตอบสนองต่อการนำแผนงานโครงการ ไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อ 24
	16.3 การยอมรับต่อแผนงาน โครงการ ที่นำไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่	ตอนที่ 2 ข้อ 25

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
<b>การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์</b>		
17. การประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	17.1 ระดับการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนงาน โครงการ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน ให้มีการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	ตอนที่ 2 ข้อ 26
18. การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้	18.1 ระดับการการทบทวนกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองตอบนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง	ตอนที่ 2 ข้อ 27
19. การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน	19.1 ระดับการติดตาม และประเมินความสำเร็จแผนงาน โครงการ	ตอนที่ 2 ข้อ 28
20. การปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์และแผน	20.1 ระดับการนำผลการประเมินความสำเร็จมาปรับปรุงและแก้ไข ในการดำเนินงานตามแผน โครงการ	ตอนที่ 2 ข้อ 29
<b>การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)</b>		
21. การนำองค์กร	1. การนำองค์กร	
	ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ	
	21.1 ระดับการกำหนด วิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	21.2 ระดับการกำหนด เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 2
	22.3 ระดับการกำหนดค่านิยมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 3

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
21.4 ระดับการถ่ายทอด ทัศนคติ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวค่านิยม ใน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานที่ คาดหวังไว้ ผู้ปฏิบัติ ของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 4
21.5 ระดับการกำหนด ผลการดำเนินงานที่ คาดหวังไว้ ของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 5
21.6 ระดับการคำนึงถึงความต้องการหรือ ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยยึด หลักความโปร่งใส และความชัดเจน ของ ผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 6
21.7 ระดับการมีระบบการสื่อสารแบบ 2 ทาง ในเรื่อง ทัศนคติ เป้าประสงค์ระยะสั้นและ ระยะยาว ค่านิยมในการปฏิบัติงาน และผล การดำเนินงานที่คาดหวังไว้		ตอนที่ 2 ข้อ 7
21.8 ระดับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และความคล่องตัว ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 8
21.9 ระดับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการ เรียนรู้ทั้งในระดับส่วนราชการและ ผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 9
21.10 ระดับการสร้างบรรยากาศในการ ส่งเสริมให้บุคลากร ในองค์กร ทำงานอย่าง ถูกต้อง ตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม ของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 10

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
<b>ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี</b>		
21.11 ระดับการจัดระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 11
21.12 ระดับความรับผิดชอบด้านการเงินและด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ตอนที่ 2 ข้อ 12
<b>ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ</b>		
21.13 ระดับการทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมาของหน่วยงานของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 13
21.14 ระดับการใช้ผลการประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน มาปรับปรุง พัฒนา ผลการดำเนินการที่ผ่านมาของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 14
21.15 ระดับการจัดลำดับตัวชี้วัดเพื่อให้หน่วยงานเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 15
21.16 ระดับการนำผลการประเมินและทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของหน่วยงานของผู้บริหาร		ตอนที่ 2 ข้อ 16

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	หัวข้อวัด	แบบสอบถามข้อที่
	<b>2. ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	
	<b>ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>	
	21.17 ระดับการให้ความสำคัญกับระบบ การจัดการบริการต่อประชาชน และตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ในด้านที่ไม่พึงประสงค์	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	21.18 ระดับการให้ความสำคัญของการจัดการกับผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ของผู้บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 18
	21.19 ระดับการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการ และการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	ตอนที่ 2 ข้อ 19
	21.20 ระดับการเตรียมการเชิงรุกในเรื่อง ผลกระทบทางลบของการบริการ และการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 20
	<b>ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</b>	
	21.21 ระดับการกำหนดควิธีปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	ตอนที่ 2 ข้อ 21
	<b>ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน</b>	
	21.22 ระดับการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 22
	21.23 ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน ของผู้บริหารและบุคลากร ในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 23

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
22. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	1. การจัดทำยุทธศาสตร์	
	ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์	
	22.1 ระดับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 24
	22.2 ระดับการนำความต้องการความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง มาเป็นปัจจัยประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 25
	22.3 ระดับการให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 26
	2.2.4 ระดับการนำจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานมาเป็นปัจจัยประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 27
	ข. เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์	
	22.5 ระดับการจัดลำดับสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์หลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 28
	22.6 การระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 29
	22.7 ระดับการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักหน่วยงาน ไว้อย่างเชิงรุกและมีความท้าทายต่อองค์กร	ตอนที่ 2 ข้อ 30

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	22.8 ระดับความมั่นใจว่าประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ได้คำนึงถึงโอกาสและ ความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว	ตอนที่ 2 ข้อ 31
	22.9 ระดับความมั่นใจว่าประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีความสอดคล้องกับความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไป ปฏิบัติ ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การ ปฏิบัติ	ตอนที่ 2 ข้อ 32
	22.10 ระดับการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์และ กลยุทธ์หลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 33
	22.11 ระดับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติแผนได้สำเร็จ	ตอนที่ 2 ข้อ 34
	22.12 ระดับการตอบสนองในการปรับปรุง การให้บริการแก่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อ 35
	22.13 ระดับการให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดที่ สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของ แผนปฏิบัติการ	ตอนที่ 2 ข้อ 36
	22.14 ระดับการให้ความสำคัญต่อระบบ การวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการไปใน แนวทางเดียวกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 37

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
23. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	22.15 ระดับการนำเป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการมาเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นๆ	ตอนที่ 2 ข้อ 38
	1. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	23.1 ระดับการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 39
	23.2 ระดับการจัดช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร รวมทั้งการรับฟัง และเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อ 40
	23.3 ระดับวิธีการจัดซื้อหรือจัดจ้างเป็นไปตามระบบขั้นตอน	ตอนที่ 2 ข้อ 41
	23.4 ระดับการนำข้อร้องเรียนที่ได้รับมาปรับปรุงการให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 42
	2. ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
23.5 ระดับการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสนองความคาดหวัง สร้างความประทับใจ มีภาพลักษณ์ที่ดีและมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 43	



## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	23.6 ระดับการสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อ ขอข้อมูล ขอรับบริการ และข้อร้องเรียน	ตอนที่ 2 ข้อ 44
	23.7 ความชัดเจนการกำหนดวิธีปฏิบัติงานของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 45
	23.8 ระดับการจัดระบบการติดตามประเมินผลการทำงานของบุคลากร ข. การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อ 46
	23.9 การวัดระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อ 47
	23.10 ระดับนำข้อมูลผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 48
	23.11 ระดับการติดตามคุณภาพบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันเวลาที่และนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงต่อไป	ตอนที่ 2 ข้อ 49
24. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1. การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ก. การวัดผลการดำเนินงาน	
	24.1 ระดับการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยรวม	ตอนที่ 2 ข้อ 50
	24.2 ระดับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 51

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	24.3 ระดับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 52
	24.4 ระดับการพัฒนากระบวนการวัดผล การดำเนินการให้มีความเหมาะสมและ ทันสมัยอยู่เสมอ	ตอนที่ 2 ข้อ 53
	ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ	
	24.5 ระดับการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ใน การทบทวนผลการดำเนินการของ หน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 54
	24.6 ระดับการให้ความสำคัญในการ สื่อสารแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้ รับทราบถึงประสิทธิผลของการทำงานเพื่อ ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 55
	2. การจัดการสารสนเทศและความรู้	
	ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและ สารสนเทศ	
	24.6 ระดับการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ ที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานได้ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 56
	24.7 ระดับการทำให้บุคลากร ผู้รับบริการผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและ สารสนเทศ	ตอนที่ 2 ข้อ 57
	24.8 ระดับการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ สารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย	ตอนที่ 2 ข้อ 58

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
25. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	<b>ข. การจัดการความรู้</b>	
	24.9 ระดับการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ ของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 59
	24.10 ระดับการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มี ประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน	ตอนที่ 2 ข้อ 60
	24.11 ระดับการทำให้ข้อมูลสารสนเทศ สามารถเข้าถึงง่ายตรวจสอบได้ มีความ ปลอดภัยและมีการรักษาความลับ	ตอนที่ 2 ข้อ 61
	<b>1.ระบบงาน</b>	
	<b>ก. การจัดและบริหารงาน</b>	
	25.1 ระดับการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อสามารถตอบสนองทัน ต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ตอนที่ 2 ข้อ 62
	25.2 ระดับการคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิด ของบุคลากร และชุมชนซึ่งหน่วยงานมี ปฏิสัมพันธ์ด้วย มาพิจารณา	ตอนที่ 2 ข้อ 63
	25.3 ระดับกระบวนการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน ความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วน ราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 64
	<b>ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร</b>	
25.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรและมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากร รายบุคคล	ตอนที่ 2 ข้อ 65	

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
25.5 ระดับการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและ สิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ ก. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน		ตอนที่ 2 ข้อ 66
25.6 ระดับการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่ จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง		ตอนที่ 2 ข้อ 67
25.7 ระดับการให้ความสำคัญต่อกระบวนการ สรรหา ว่าจ้าง และรักษามูลค่า		ตอนที่ 2 ข้อ 68
25.8 ระดับการคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิด ของบุคลากรและชุมชนที่หน่วยงานของท่าน ตั้งอยู่ ประกอบในการสรรหา ว่าจ้างและรักษา บุคลากร		ตอนที่ 2 ข้อ 69
25.9 ระดับการให้ความสำคัญต่อแผนในการ เตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งต่างๆ		ตอนที่ 2 ข้อ 70
25.10 ระดับการสร้าง ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานให้แก่บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงาน		ตอนที่ 2 ข้อ 71
25.11 ระดับการพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ 2. การเรียนรู้ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ก. การพัฒนาบุคลากร		ตอนที่ 2 ข้อ 72
25.12 ระดับการพัฒนาบุคลากร และการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่ บุคลากร		ตอนที่ 2 ข้อ 73
25.13 ระดับการให้การศึกษาบุคลากร การ อบรม จริยธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความ ปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม ใน การทำงาน		ตอนที่ 2 ข้อ 74

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	25.14 ระดับการหาความจำเป็นและความต้องการ ในการฝึกอบรม และได้นำเอาความจำเป็นและความต้องการ ในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 75
	25.15 ระดับการนำความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงาน มาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 76
	25.16 ระดับวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	ตอนที่ 2 ข้อ 77
	25.17 ระดับการส่งเสริมให้มีการนำความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 78
	25.18 ระดับการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากร	ตอนที่ 2 ข้อ 79
	<b>ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>	
	25.19 ระดับการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 80
	25.20 ระดับการช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 81
	<b>3. การสร้างความสุขและความพึงพอใจแก่บุคลากร</b>	
	<b>ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>	
	25.21 ระดับการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 82

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	25.22 ระดับการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดใน เรื่องสุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 83
	25.23 ระดับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงใน เรื่องการส่งเสริมสุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 84
	25.24 ระดับการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจ ได้อย่างต่อเนื่อง <b>ข.การให้สนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร</b>	ตอนที่ 2 ข้อ 85
	25.25 ระดับให้ความสำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร ในแต่ละระดับและแต่ละประเภท	ตอนที่ 2 ข้อ 86
	25.26 ระดับการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ในแต่ละระดับและแต่ละประเภท	ตอนที่ 2 ข้อ 87
	25.27 ระดับให้ความสำคัญต่อการการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ ของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ	ตอนที่ 2 ข้อ 88

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
26. การจัดการกระบวนการที่สร้างคุณค่า	25.28 ระดับการนำผลการประเมินความ ผาสุก ความพึงพอใจ ของบุคลากรมาใช้ใน การปรับปรุงการทำงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 89
	1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า	
	26.1 ระดับการกำหนดกระบวนการหลักที่ เกี่ยวกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การบรรลุพันธกิจของหน่วยงานไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 90
	26.2 ระดับการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการหลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 91
	26.3 ระดับการนำ องค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นตอน ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบในการ ออกแบบกระบวนการหลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 92
	26.4 ระดับการกำหนดตัวชี้วัด ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการหลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 93
	26.5 ระดับการลดค่าใช้จ่ายในด้านการ ตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจ ประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ของกระบวนการหลัก	ตอนที่ 2 ข้อ 94
	26.5 ระดับการปรับปรุงกระบวนการหลัก เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดี ขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 95
	26.6 ระดับการนำการปรับปรุงกระบวนการ หลักมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 96

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	<b>ข. กระบวนการสนับสนุน</b>	
	26.7 ระดับการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 97
	26.8 ระดับการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกระบวนการสนับสนุน	ตอนที่ 2 ข้อ 98
	26.9 ระดับการนำ องค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลกระทบการควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน	ตอนที่ 2 ข้อ 99
	26.10 ระดับการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน	ตอนที่ 2 ข้อ 100
	26.11 ระดับการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุน	ตอนที่ 2 ข้อ 101
	26.12 ระดับการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 102
	26.13 ระดับการนำการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน มาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 103



## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
27. ผลลัพธ์การดำเนินงาน	<b>มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>	
	27.1 จำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ	ตอนที่ 2 ข้อ 104
	27.2 ร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตรโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน	ตอนที่ 2 ข้อ 105
	27.3 ระดับความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์	ตอนที่ 2 ข้อ 106
	27.3 ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรอง Q (Quality : ใบรับรองคุณภาพพืช) เทียบกับจำนวนฟาร์มพืชที่ขึ้นใบสมัครขอรับรองแหล่งผลิตตามกระบวนการจัดการคุณภาพ (GAP)	ตอนที่ 2 ข้อ 107
	<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>	
	27.4 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 108
	27.5 ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 109
	27.6 ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 110
	27.7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการ ป้องกันการทุจริต	ตอนที่ 2 ข้อ 111

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

หัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อ ที่
	<b>มิตีที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ</b>	
	27.8 ระดับความสำเร็จในการลครอบ ระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ	ตอนที่ 2 ข้อ 112
	27.9 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ ตามมาตรการการประหยัคพลังงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 113
	<b>มิตีที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</b>	
	27.10 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ ระดับบุคคล	ตอนที่ 2 ข้อ 114
	27.11 ระดับคุณภาพการบริหารจัดการระบบ ฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร	ตอนที่ 2 ข้อ 115
	27.12 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล	ตอนที่ 2 ข้อ 116
<b>การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</b>		
28. หลักนิติธรรม	28.1 ระดับ การเคารพสิทธิ และเสรีภาพของ ผู้ร่วมงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	28.2 ระดับการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความ ถูกต้องของกฎหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 2
	28.3 ความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	ตอนที่ 2 ข้อ 3
29. หลักคุณธรรม	29.1 ระดับความซื่อสัตย์ สุจริต	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	29.2 ระดับการควบคุมการตรวจสอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	29.3 ระดับความชัดเจนของการกำหนด มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม	ตอนที่ 2 ข้อ 6
	29.4 การบริหารจัดการตามหลักคุณธรรม	ตอนที่ 2 ข้อ 7

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
30. หลักความโปร่งใส	30.1 ระดับความเหมาะสมของระเบียบ การปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 8
	30.2 ระดับกระบวนการพิจารณาความดี ความชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 9
	30.3 ระดับการกำหนดระบบการตรวจสอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 10
	30.4 ระดับความพร้อมในการบริหารจัดการ ตามหลักความโปร่งใส	ตอนที่ 2 ข้อ 11
	30.5 ระดับการเปิดเผยข้อมูล	ตอนที่ 2 ข้อ 12
31. หลักการมีส่วนร่วม	31.1 ระดับการตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร	ตอนที่ 2 ข้อ 13
	31.2 ระดับการเปิดรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากประชาชน	ตอนที่ 2 ข้อ 14
32. หลักความรับผิดชอบ	32.1 ระดับการกำหนดเป้าหมายของงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 15
	32.2 ระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	ตอนที่ 2 ข้อ 16
	32.3 ระดับการติดตามและประเมินผล	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	32.4 ระดับความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	ตอนที่ 2 ข้อ 18
33. หลักความคุ้มค่า	33.1 ระดับการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดและ มีประสิทธิภาพ	ตอนที่ 2 ข้อ 19
	33.2 ระดับการใช้อุปโภคอย่างเต็มศักยภาพ	ตอนที่ 2 ข้อ 20
	33.3 ระดับการบูรณาการการใช้ทรัพยากร	ตอนที่ 2 ข้อ 21
<b>กลุ่มปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>		
34. ลักษณะงาน (Herberg)	34.1 ระดับความท้าทาย และต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของลักษณะงานที่ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	ตอนที่ 2 ข้อ 1
35. การยอมรับนับถือ (Maslow, Herberg)	35.1 ระดับการยกย่อง ชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อ 2

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
36. ความก้าวหน้า (Herberg)	36.1 ระดับการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสาขาอาชีพให้แก่บุคลากร ไว้ชัดเจน	ตอนที่ 2 ข้อ 3
37. ความรับผิดชอบ (Herberg)	ตรงกับข้อ 5 หลักความรับผิดชอบ ในส่วน ของเรื่องการบริหารกิจการานเมืองที่ดี (Good Governance)	
38. ความสำเร็จ (Herberg, McClelland, Maslow, Alderfer)	38.1 ระดับการคืนตัวต่อการทำงานให้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ตอนที่ 2 ข้อ 4
39. ความต้องการที่จะมีอำนาจ (McClelland)	39.1 ระดับความมีอิสระในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 39.2 ระดับความมีอิสระในการแสดงความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 5 ตอนที่ 2 ข้อ 6
40. ความต้องการที่จะผูกพัน (McClelland, Maslow)	40.1 ระดับความรักและผูกพันต่อองค์กร	ตอนที่ 2 ข้อ 7
41. เงินเดือน (Herberg)	41.1 ระดับความเหมาะสมเงินเดือนที่ได้รับ ต่อการปฏิบัติงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 8
42. การปกครองบังคับบัญชา (Herberg)	42.1 ระดับการรับฟังข้อเสนอและ ข้อคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา 42.2 ระดับความยุติธรรมในการทำงานของ ผู้บังคับบัญชา 42.3 ระดับความสามารถในการจูงใจใน การทำงานของผู้บังคับบัญชา	ตอนที่ 2 ข้อ 9 ตอนที่ 2 ข้อ 10 ตอนที่ 2 ข้อ 11
43. ความมั่นคงในงาน (Herberg, Maslow)	43.1 ระดับความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	ตอนที่ 2 ข้อ 12
44. สภาพการทำงาน (Herberg)	44.1 ระดับบรรยากาศในการทำงานที่ดี	ตอนที่ 2 ข้อ 13
45. นโยบายและการบริหาร (Herberg)	45.1 ระดับความชัดเจนของนโยบายการ บริหาร	ตอนที่ 2 ข้อ 14

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
46. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Herberg, Alderfer)	46.1 ระดับความสัมพันธ์ที่กลมเกลียว เป็นกันเอง และมีความอบอุ่นระหว่าง บุคลากรภายในหน่วยงาน	ตอนที่ 2 ข้อ 15
<b>ตัวแปรตาม ได้แก่</b>		
<b>ประสิทธิภาพในการบริหารงานของ สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์</b>		
1. ค่าใช้จ่าย งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์	1.1 ระดับงบประมาณ ที่ใช้ ประกอบการให้บริการหรือปฏิบัติงาน ในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและ คุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิต ที่ตั้งเป้าหมายไว้	ตอนที่ 3 ข้อ 1
	1.2 ระดับวัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ ประกอบการให้บริการหรือปฏิบัติงาน ในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและ คุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิต ที่ตั้งเป้าหมายไว้	ตอนที่ 3 ข้อ 2
	1.3 ระดับการใช้บุคลากร ในการ ให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การ งาน ได้เต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับ ผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้	ตอนที่ 3 ข้อ 3
2. คุณภาพผลผลิต	2.1 ระดับการให้บริการในด้าน การเกษตรของหน่วยงานของท่านมี คุณภาพ	ตอนที่ 3 ข้อ 4
3. ปริมาณผลผลิต	3.1 ระดับการให้บริการแก่เกษตรกรได้ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	ตอนที่ 3 ข้อ 5

## ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4. เวลา, ทันเวลากับความต้องการ	4.1 ระดับการให้บริการได้รวดเร็วทันเวลา	ตอนที่ 3 ข้อ 6
	4.2 ระดับการให้บริการได้ตรงกับความต้องการ	ตอนที่ 3 ข้อ 7
5. วิธีการ หรือกระบวนการ	5. ระดับการมีวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกรที่รวดเร็ว	ตอนที่ 3 ข้อ 8
6. การตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหา	6.1 ระดับการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรได้รวดเร็ว	ตอนที่ 3 ข้อ 9

ตารางที่ 3.6 ตารางแสดงโครงสร้างแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสำนักงานเกษตร  
ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ สำหรับเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
<b>ตัวแปรอิสระ ได้แก่</b>		
<b>ปัจจัยด้านการให้บริการสาธารณะ</b>		
1. สถานที่ และบุคลากรที่ให้บริการ	1.1 สถานที่ให้บริการมีความสะดวกสบาย สะอาด สวยงาม และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยทำให้ผู้รับบริการอยากเข้ารับบริการ 1.2 สำนักงานเกษตรอำเภอที่ไปรับบริการมีบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการ 1.3 สำนักงานเกษตรอำเภอที่ไปรับบริการมีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 1  ตอนที่ 2 ข้อ 2  ตอนที่ 2 ข้อ 3
2. ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร	2.1 ความเพียงพอของบุคลากรที่ให้บริการ 2.2 ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่ให้บริการ 2.3 ความสามารถสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้แก่เกษตรกร ที่ไปรับบริการ 2.4 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามมาใช้ ในการบริการ 2.5 การให้ข้อมูล ข่าวสาร การให้บริการเหมาะสม ทั้งถึง ทันเวลา	ตอนที่ 2 ข้อ 4 ตอนที่ 2 ข้อ 5 ตอนที่ 2 ข้อ 6  ตอนที่ 2 ข้อ 7  ตอนที่ 2 ข้อ 8
3. กระบวนการหรือขั้นตอน	3.1 ความเหมาะสมของขั้นตอนการให้บริการ 3.2 การลดขั้นตอนในการให้บริการเพื่อความรวดเร็ว 3.3 ความชัดเจนการกำหนดขั้นตอนการให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 9 ตอนที่ 2 ข้อ 10  ตอนที่ 2 ข้อ 11
4. ผลผลิตหรือตัวบริการ	4.1 การบริการที่ตรงกับความต้องการ 4.2 การบริการที่มีประโยชน์คุ้มค่ากับการมารับบริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 12 ตอนที่ 2 ข้อ 13

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อ ที่
5. ช่องทางการให้บริการ	5.1 ความสะดวกและเหมาะสมของสถานที่ ในการให้บริการนอกเวลาของสำนักงาน เกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 14
	5.2 ความเหมาะสมของจำนวนช่องทางให้บริการ หรือสถานที่ให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 15
6. ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ	6.1 ผลประโยชน์ต่อการมารับบริการที่ สำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 16
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)		
7. หลักนิติธรรม	7.1 การใช้กฎ ระเบียบที่เป็นธรรม ในการให้บริการสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 1
	7.2 การให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพ ของผู้มารับบริการ ของสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 2
	7.3 การปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง ของกฎหมาย ของข้าราชการสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 3
8. หลักคุณธรรม	8.1 ความเป็นธรรมในการให้บริการของ ข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 4
	8.2 การให้บริการ โดยยึดหลักความถูกต้อง ของกฎหมายของข้าราชการสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 5
	8.3 การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ของ ข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอมี	ตอนที่ 2 ข้อ 6
	8.4 ความมีคุณธรรม จริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน ของ ข้าราชการสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 7



## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
9. หลักความโปร่งใส	9.1 การให้บริการ โดยยึดความถูกต้อง และประโยชน์ของประชาชนของ ข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 8
	9.2 ความชัดเจนของ การกำหนดระเบียบ การปฏิบัติงาน ของสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 9
	9.3 ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 10
	9.4 การเปิดให้ประชาชนเข้าตรวจสอบ การปฏิบัติงานได้ ของสำนักงานเกษตร อำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 11
	9.5 ความชัดเจนของข้อมูลของสำนักงาน เกษตรอำเภอที่ให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 12
10. หลักการมีส่วนร่วม	10.1 ประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบ ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเกษตรอำเภอ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	ตอนที่ 2 ข้อ 13
	10.2 การเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ ให้บริการ	ตอนที่ 2 ข้อ 14
11. หลักความรับผิดชอบ	11.1 การติดตามความก้าวหน้าและ ประเมินผลความสำเร็จการให้บริการแก่ เกษตรกร (เช่น การถ่ายทอดความรู้ การผลิตพืชที่ปลอดภัย ในกรณีเกษตรกร ที่เข้าร่วม โครงการ) อย่างต่อเนื่อง ของ ข้าราชการในสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 15
	11.2 ความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหา ด้านการให้บริการแก่เกษตรกรผู้มารับ บริการ ของข้าราชการในสำนักงาน เกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 16

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
12. หลักความคุ้มค่า	11.3 ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ของข้าราชการ ในสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 17
	12.1 การคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการแก่เกษตรกร ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 18
	12.2 การใช้ความรู้ ความสามารถในการให้บริการและแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร ให้แก่ เกษตรกรผู้มารับบริการอย่างเต็มศักยภาพ (หรือ เติมที่ หรือ เติมความสามารถ) ของข้าราชการ ในสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 2 ข้อ 19
ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์		
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1. เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน	1.1 การได้รับความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรจากสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 1
	1.2 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของท่านได้	ตอนที่ 3 ข้อ 2
	1.3 การสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้มีความปลอดภัย	ตอนที่ 3 ข้อ 3
	1.4 การสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาด	ตอนที่ 3 ข้อ 4

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อ ที่
	1.5 จากการนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตร ช่วยทำให้สามารถลดรายจ่ายเพิ่มรายได้	ตอนที่ 3 ข้อ 5
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2. องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย	2.1 การถ่ายทอดความรู้เรื่องการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เกษตรกรและชุมชน ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 1
	2.2 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้ชุมชนเกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง	ตอนที่ 3 ข้อ 2
	2.3 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้กลุ่มเกษตรกร ในชุมชนมีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	ตอนที่ 3 ข้อ 3
	2.4 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้มีการขยายเครือข่ายของเกษตรกรภายในชุมชน และขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆ	ตอนที่ 3 ข้อ 4
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 3. เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร	3.1 ความรวดเร็วในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 1
	3.2 การได้รับข้อมูลข่าวสารการเกษตรอย่างบ่อยครั้งจากสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 2
	3.3 ความทันสมัยของข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 3
	3.4 ข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร	ตอนที่ 3 ข้อ 4

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 4. เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และ เครือข่ายในการพัฒนา	3.5 ความรวดเร็วในการให้บริการหรือ ช่วยแก้ไขปัญหามาให้แก่เกษตรกรของ สำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 5
	3.6 การให้บริการทางการเกษตรที่ สามารถตอบสนองแก่เกษตรกร ได้อย่าง ทั่วถึง ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 6
	3.7 การถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้แก่ เกษตรกร ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 7
	3.8 การบริการด้านการเกษตรที่ได้รับจาก สำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อ การพัฒนาอาชีพการเกษตร	ตอนที่ 3 ข้อ 8
	4.1 การส่งเสริมความรู้ทางการเกษตร ของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้ เกษตรกรและชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วย ตนเอง	ตอนที่ 3 ข้อ 1
4.2 การส่งเสริมความรู้ทางการเกษตร ของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้ เกษตรกรและชุมชนเกิดการสร้าง เครือข่าย	ตอนที่ 3 ข้อ 2	
4.3 การส่งเสริมความรู้ทางการ การเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนนำความรู้ไป พัฒนาอาชีพการเกษตร	ตอนที่ 3 ข้อ 3	
4.5 การทำงานของสำนักงานเกษตร อำเภอสอดคล้องกับความต้องการของ เกษตรกรและสภาพแวดล้อมในชุมชน	ตอนที่ 3 ข้อ 4	

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 5. บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร	5.1 ความชำนาญการในเรื่องที่ให้บริการของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 1 ตอนที่ 3 ข้อ 2
	5.2 ความมีจิตสำนึกและความจริงใจในการทำงานร่วมกับเกษตรกร ของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	
วัตถุประสงค์ ข้อที่ 6. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี	6.1 การให้บริการด้วยความรวดเร็วในภาพรวมของข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 1
	6.2 ความสม่ำเสมอในการเข้าไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรในพื้นที่ที่รับผิดชอบในภาพรวมของข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 2
	6.3 ความชัดเจนของการให้คำปรึกษาแนะนำแก่เกษตรกร ในภาพรวมของข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 3
	6.4 ความรวดเร็วในการช่วยแก้ไขปัญหให้แก่เกษตรกรในภาพรวม ของข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 4
	6.5 ความสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการแก่เกษตรกรได้ ในภาพรวม ของข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 5
	6.6 การมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวม ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 6
	6.7 ในภาพรวม เกษตรกรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะของการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้	ตอนที่ 3 ข้อ 7

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	6.8 ในภาพรวม เกษตรกรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ	ตอนที่ 3 ข้อ 8
	6.9 ในภาพรวม การให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอสร้างความพึงพอใจให้กับเกษตรกร	ตอนที่ 3 ข้อ 9

### 3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 ขร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.3.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถามหลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ด้านงานวิจัย ปรับปรุง และตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.3.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

### 3.3 ขั้นตอนและวิธีการ

นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด ต่อจากนั้น จึงนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951 อ้างในวรรณคดีแสงประทีปทอง 2548 : 143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_x^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

$k$  คือ จำนวนข้อสอบ หรือจำนวนข้อคำถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อกำหนดตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เทียบตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 ซึ่งประกอบด้วย จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 เพื่อคำนวณ หาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านการศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (สำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรและเกษตรกรผู้รับบริการจากสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยผู้ศึกษาไปสอบถามโดยตรง และให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบประจำตำบลช่วยสอบถาม และสัมภาษณ์

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ เอกสารของกรมส่งเสริมการเกษตร ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตหน่วยงาน โดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงาน สำนักงานเกษตร และเกษตรกรผู้รับบริการ ในจังหวัดเพชรบูรณ์
2. นำแบบสอบถามไปสอบถาม เจ้าหน้าที่ จำนวน 98 คน และเข้าสอบถามเกษตรกรในพื้นที่ จำนวน 399 ราย โดยอาจเข้าสอบถามเวลาที่มีการประชุมประจำหมู่บ้านหรือเข้าสอบถามตามบ้านหรือให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบลในแต่ละสำนักงานเกษตรช่วยติดตามแบบสอบถามด้วย
3. เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามรายละเอียด ดังนี้

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

**5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา** ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร และสำนักงานเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้



ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.20 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.40 - 4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.60 - 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.80 - 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

#### 5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ระดับ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร มีมากกว่า ร้อยละ 70” ใช้ t-test

2) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์มีความแตกต่างกัน” สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรแต่ละสำนักงาน ใน พื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของเกษตรกรผู้มารับบริการของสำนักงานเกษตรแต่ละ สำนักงาน ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยใช้ค่า F-test (One Way ANOVA)

3) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM), ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management), ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance), ปัจจัยด้านแรงจูงใจ, ปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA), ปัจจัยด้านการให้บริการสาธารณะ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร” สามารถวิเคราะห์หา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นต้น

ตารางที่ 3.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70	One Sample t-test
2. ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70	One Sample t-test
3. สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพของ การบริหารงานแตกต่างกัน	F-test (One way ANOVA)
4. สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพของ การบริหารงานแตกต่างกัน	F-test (One way ANOVA)
5. ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิง ยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรใน จังหวัด เพชรบูรณ์	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)
6. ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการ สาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบ  
ปลายเปิด (Open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกษตรกรจังหวัด ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์  
แบบเชิงลึก (Depth Interview) วิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยใช้วิธีการสรุปกลุ่มข้อมูล จากนั้น  
นำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) โดยใช้  
SWOT เป็นกรอบในการวิเคราะห์

## 6. ระยะเวลาในการวิจัย

ดำเนินการระหว่างเดือนมกราคม 2551 – ตุลาคม 2551

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับ

บริการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์และระดับความพึงพอใจ/ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 ระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์
- 2.2 ระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์
- 2.3 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ
  - 2.3.1 ในส่วนของประสิทธิภาพ
  - 2.3.2 ในส่วนของประสิทธิผล

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

- 3.1 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพมากกว่าร้อยละ 70
- 3.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิผลมากกว่าร้อยละ 70
- 3.3 การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

3.4 การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

3.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์

3.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์

**ตอนที่ 4 จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานหรือข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์และเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ (จากแบบสอบถามปลายเปิด)**

**ตอนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เกษตรกรจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่อง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง**

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

**1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน**

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ครอบคลุม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งปัจจุบัน และอายุราชการ นำเสนอข้อมูล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน ร้อยละของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน N = 98	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	72	73.5
หญิง	26	26.5
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	0	0.0
25-30 ปี	6	6.1
31 - 35 ปี	3	3.1
36 - 40 ปี	5	5.1
41 - 45 ปี	9	9.2
มากกว่า 45 ปี	75	76.5
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	11	11.2
สมรส	77	78.6
หม้าย/หย่าร้าง	10	10.2
<b>4. ศาสนา</b>		
พุทธ	96	98.0
คริสต์	2	2.0
อิสลาม	0	0.0
<b>5. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	0	0
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า,ปวส.	7	7.1
มัธยมศึกษา,ปวช.	5	5.1
ปริญญาตรี	84	85.7
สูงกว่าปริญญาตรี	2	2.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน N = 98	ร้อยละ
<b>6. รายได้</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	6	6.1
10,001- 20,000 บาท	11	11.2
20,001- 30,000 บาท	55	56.1
30,001 - 40,000 บาท	25	25.5
มากกว่า 40,000 บาท	1	1.0
<b>7. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
เกษตรกรอำเภอ	10	10.2
หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย	3	3.1
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร/ เจ้าพนักงานการเกษตร/ เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร	78	79.6
เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่การเงิน และบัญชี/เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล	7	7.1
<b>8. อายุราชการ</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	5	5.1
5 - 14 ปี	11	11.2
15 - 24 ปี	21	21.4
25 ปีขึ้นไป	61	62.2

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 72 คน(ร้อยละ 73.5) และเพศหญิง 26 คน (ร้อยละ 26.5) อายุของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ มากกว่า 45 ปี 75 คน (ร้อยละ 76.5) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41 – 45 ปี 9 คน (ร้อยละ 9.2) ช่วงอายุ 25 – 30 ปี 6 คน (ร้อยละ 6.1) ช่วงอายุ 36 - 40 ปี 5 คน (ร้อยละ 5.1) ช่วงอายุ 31 – 35 ปี 3 คน (ร้อยละ 3.1) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสถานสมรส 77 คน

(ร้อยละ 78.6) รองลงมามีสถานภาพโสด 11 คน (ร้อยละ 11.2) และสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง 11 คน (ร้อยละ 10.2) โดยส่วนใหญ่ไม่นับถือศาสนาพุทธ 96 คน (ร้อยละ 98) และรองลงมานับถือศาสนาคริสต์ 2 คน (ร้อยละ 2.0) การศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี 84 คน (ร้อยละ 85.7) รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าและปวส. 7 คน (ร้อยละ 7.1) ระดับมัธยมศึกษาและปวช. 5 คน (ร้อยละ 5.1) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 2 คน (ร้อยละ 2.0) รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 20,001- 30,000 บาท 55 ราย (ร้อยละ 56.1) รองลงมารายได้ในช่วงระหว่าง 30,001 – 40,000 บาท 25 ราย (ร้อยละ 25.5) รายได้ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท 11 คน (ร้อยละ 11.2) รายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 6 คน (ร้อยละ 6.1) และรายได้มากกว่า 40,000 บาท 1 คน (ร้อยละ 1.0) ตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรหรือเจ้าหน้าที่งานการเกษตรหรือเจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร 78 คน (ร้อยละ 79.6) รองลงมาตำแหน่งเกษตรอำเภอ 10 คน (ร้อยละ 10.2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการหรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีหรือเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 7 คน (ร้อยละ 7.1) และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย 3 คน (ร้อยละ 3.1) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 25 ปีขึ้นไป 61 คน (ร้อยละ 62.2) รองลงมาระยะเวลาดำรงตำแหน่งระหว่าง 15 - 24 ปี 21 คน (ร้อยละ 21.4) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งระหว่าง 5 - 14 ปี 11 คน (ร้อยละ 11.2) และระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี 5 คน (ร้อยละ 5.1)

### 1.2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนที่มารับบริการ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนที่มารับบริการที่จะนำเสนอประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ระดับการศึกษา รายได้ อาชีพ นำเสนอข้อมูล ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละของประชาชนที่มารับบริการจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน N = 399	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	260	65.2
หญิง	139	34.8

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน N = 399	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	25	6.3
25 - 30 ปี	24	6.0
31 - 35 ปี	33	8.3
36 - 40 ปี	58	14.5
41 - 45 ปี	97	24.3
มากกว่า 45 ปี	162	40.6
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	63	15.8
สมรส	322	80.7
หม้าย/หย่าร้าง	14	3.5
<b>4. ศาสนา</b>		
พุทธ	395	99.0
คริสต์	2	0.5
อิสลาม	2	0.5
<b>5. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	215	53.9
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.	19	4.8
มัธยมศึกษา, ปวช.	144	36.1
ปริญญาตรี	20	5.0
สูงกว่าปริญญาตรี	1	0.3
<b>6. รายได้</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	56	14.0
10,001-20,000.-บาท	44	11.0
20,001 - 30,000 บาท	44	11.0
30,001 - 40,000 บาท	60	15.0
มากกว่า 40,000 บาท	195	48.9



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน N = 399	ร้อยละ
7. อาชีพ		
เกษตรกร	353	88.5
ค้าขาย	17	4.3
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	12	3.0
เอกชน	7	1.8
นักศึกษา/นักเรียน	10	2.5

จากตาราง 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 260 คน (ร้อยละ 65.2) และเพศหญิง จำนวน 139 คน (ร้อยละ 34.8) อายุของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์จำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป 162 คน (ร้อยละ 40.6) รองลงมาอยู่ในช่วง 41 - 45 ปี 97 คน (ร้อยละ 24.3) ช่วงอายุ 36 - 40 ปี 58 คน (ร้อยละ 14.5) ช่วงอายุ 31 - 35 ปี 33 คน (ร้อยละ 8.3) ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี 25 คน (ร้อยละ 6.3) และจำนวนผู้มารับบริการน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 25 - 30 ปี 24 คน (ร้อยละ 6.0) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส 322 คน (ร้อยละ 80.7) รองลงมามีสถานภาพโสด 63 คน (ร้อยละ 15.8) และสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง 14 คน (ร้อยละ 3.5) โดยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ 395 คน (ร้อยละ 99.0) ศาสนาคริสต์ 2 คน (ร้อยละ 0.5) และศาสนาอิสลาม 2 คน (ร้อยละ 0.5) การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา 215 คน (ร้อยละ 53.9) รองลงมาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาหรือปวช. 144 คน (ร้อยละ 36.1) ระดับปริญญาตรี 20 คน (ร้อยละ 5.0) ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าหรือ ปวส. 19 คน (ร้อยละ 4.8) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 1 คน (ร้อยละ 0.3) รายได้ส่วนใหญ่มากกว่า 40,000 บาท/ปี 195 คน (ร้อยละ 48.9) รองลงมารายได้อยู่ในระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท/ปี 60 คน (ร้อยละ 15.0) รายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท/ปี 56 คน (ร้อยละ 14.0) และรายได้ระหว่าง 10,000 - 20,000 บาท/ปี และ ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท/ปี มีจำนวนเท่ากัน 44 คน (ร้อยละ 11.0) อาชีพของกลุ่มตัวอย่างของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นเกษตรกร 353 คน (ร้อยละ 88.5) รองลงมาประกอบอาชีพอื่น

เช่น ค้าขาย 17 คน (ร้อยละ 4.3) รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ 12 (ร้อยละ 3.0) นักศึกษา/นักเรียน 10 คน (ร้อยละ 2.5) และมีอาชีพในภาคเอกชน 7 คน (ร้อยละ 1.8)

## **ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์**

ในการเสนอเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จะแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1) ระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ของตัวแปรตาม 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ของตัวแปรตาม 3) ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

### **2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็น ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ของตัวแปรตาม 9 เรื่อง**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวัดถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยวัดจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 9 เรื่อง คือ การใช้งบประมาณเพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่ การงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ การใช้วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ การใช้บุคลากรในการบริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ คุณภาพการให้บริการด้านการเกษตร การให้บริการเกษตรกรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ความรวดเร็ว ทันเวลา ในการให้บริการ การให้บริการตรงกับความต้องการผู้มารับบริการ วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกร ที่รวดเร็ว และการช่วยแก้ปัญหาให้เกษตรกร ของสำนักงานเกษตร แสดงผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพในการบริหารงานของ  
สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ข้อที่	ประสิทธิภาพการบริหารงาน	ระดับประสิทธิภาพ (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การใช้งบประมาณ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้	3.69	.664	มาก
2	การใช้วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานเป็นไป อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้	3.69	.633	มาก
3	การใช้บุคลากร ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้	3.59	.571	มาก
4	คุณภาพการให้บริการในด้านการเกษตรของหน่วยงาน	3.57	.592	มาก
5	การให้บริการแก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.58	.516	มาก
6	การให้บริการได้รวดเร็ว ทันเวลา	3.53	.560	มาก
7	การให้บริการได้ตรงกับความต้องการ	3.59	.553	มาก
8	วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการ แก่เกษตรกรที่รวดเร็ว	3.55	.611	มาก
9	การช่วยแก้ไขปัญหมาให้แก่เกษตรกรของสำนักงานเกษตร	3.66	.673	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.61</b>	<b>.451</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประเมินประสิทธิภาพการการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการใช้งบประมาณ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบ

กับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ การใช้วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานเป็นไป อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาช่วยแก้ไข ปัญหาให้แก่เกษตรกรของสำนักงานเกษตรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การใช้บุคลากร ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ การให้บริการได้ตรงกับความต้องการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 การให้บริการแก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 คุณภาพการให้บริการในด้านการเกษตรของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกรที่รวดเร็วอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 และการให้บริการได้รวดเร็ว ทันเวลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53

## 2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลความพึงพอใจการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ของตัวแปรตามมี 6 เรื่อง

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวัดถึงประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยวัดจากเกษตรกรหรือประชาชนที่มาติดต่อรับบริการ 6 เรื่อง คือ เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้า เกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพปลอดภัย และได้มาตรฐาน องค์กรเกษตรกร/ชุมชนมีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร และ องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี แสดงผลดังตารางที่ 4.4 และ 4.5

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลความพึงพอใจ  
การบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

วัตถุประสงค์ที่	ประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับประสิทธิผล (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน	3.52	.611	มาก
2	องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการ ดำเนินการกิจการ ได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหาร จัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย	3.48	.631	มาก
3	เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทาง การเกษตร ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร	3.57	.561	มาก
4	เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการ เรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา	3.53	.532	มาก
5	บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกใน การทำงานร่วมกับเกษตรกร	3.83	.651	มาก
6	องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี	3.64	.511	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.59</b>	<b>.483</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
ประเมินประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอ ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เพราะเมื่อเรียงลำดับคะแนนตามวัตถุประสงค์แล้ว พบว่า วัตถุประสงค์ที่ 5  
บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกรในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.83 รองลงมาวัตถุประสงค์ที่ 6 องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.64 วัตถุประสงค์ที่ 3 เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ได้อย่าง  
รวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.57 วัตถุประสงค์ที่ 4 เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่าย

ในการพัฒนาในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 วัตถุประสงค์ที่ 1 เกษตรกรมีความรู้ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และวัตถุประสงค์ที่ 2 องค์กรเกษตรกร/ชุมชนมีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่ายในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลความพึงพอใจการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับประสิทธิผล (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1. เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถ ในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน</b>	<b>3.52</b>	<b>.611</b>	<b>มาก</b>
1	การได้รับความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตร จากสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.64	.676	มาก
2	ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้า เกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตร	3.48	.733	มาก
3	ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้า เกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้มีความ ปลอดภัย	3.47	.743	มาก
4	ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้า เกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้ มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาด	3.45	.741	มาก
5	ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้า เกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอมาประยุกต์ใช้ ในการผลิตสินค้าเกษตร ช่วยทำให้สามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้	3.56	.635	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับประสิทธิผล (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2. องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย</b>	3.48	.631	มาก
1	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เรื่องการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เกษตรกรและชุมชน	3.63	.731	มาก
2	การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้ชุมชนเกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง	3.48	.729	มาก
3	การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	3.44	.724	มาก
4	การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้มีการขยายเครือข่ายของเกษตรกรภายในชุมชนและขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆ	3.35	.714	ปานกลาง
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 3. เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร</b>	3.57	.561	มาก
1	ความสามารถในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรให้แก่เกษตรกร ได้อย่างรวดเร็ว	3.51	.736	มาก
2	ความถี่ในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตร	3.51	.736	มาก
3	ความทันสมัยของข้อมูลข่าวสารการเกษตร	3.59	.666	มาก
4	ข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร	3.67	.667	มาก
5	ความสามารถในการให้บริการหรือช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร ได้อย่างรวดเร็ว	3.58	.640	มาก
6	ความสามารถในการให้บริการทางการเกษตรที่ตอบสนองแก่เกษตรกร ได้อย่างทั่วถึง	3.58	.668	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับประสิทธิผล (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7	ความสามารถในการการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้แก่ เกษตรกร	3.56	.706	มาก
8	การบริการด้านการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตร อำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร	3.67	.737	มาก
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 4. เกษตรกร ชุมชน และทุกภาค ส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา</b>	<b>3.53</b>	<b>.532</b>	<b>มาก</b>
1	การส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรของสำนักงาน เกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	3.68	.643	มาก
2	การส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรของสำนักงาน เกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการ สร้างเครือข่าย	3.45	.643	มาก
3	การส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรของสำนักงาน เกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนนำความรู้ ไปพัฒนาอาชีพการเกษตร	3.52	.641	มาก
4	การทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอสอดคล้องกับ ความต้องการของเกษตรกรและสภาพแวดล้อมใน ชุมชน	3.46	.644	มาก
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 5. บุคลากรเป็นผู้นำรายการและมี จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร</b>	<b>3.83</b>	<b>.651</b>	<b>มาก</b>
1	ความชำนาญการ ในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของ สำนักงานเกษตรอำเภอ	3.82	.694	มาก
2	ความมีจิตสำนึกและความจริงใจของเจ้าหน้าที่ของ สำนักงานเกษตรอำเภอในการทำงานร่วมกับเกษตรกร	3.83	.707	มาก



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	ประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับประสิทธิผล (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<b>วัตถุประสงค์ ข้อที่ 6. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี</b>	<b>3.64</b>	<b>.511</b>	<b>มาก</b>
1	ความรวดเร็วในการให้บริการ	3.70	.585	มาก
2	ความสม่ำเสมอในการเข้าเยี่ยมชมเกษตรกรในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ	3.68	.689	มาก
3	ความชัดเจนในการ ให้คำปรึกษา แนะนำแก่เกษตรกร	3.70	.679	มาก
4	ความรวดเร็วในการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร	3.58	.644	มาก
5	ความสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการแก่เกษตรกรได้	3.58	.671	มาก
6	มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรทำให้เกิดความเข้าใจ	3.64	.680	มาก
7	เกษตรกรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะของการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้	3.60	.701	มาก
8	การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในกิจกรรมต่างๆ ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.62	.650	มาก
9	ความพึงพอใจของเกษตรกรต่อการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.69	.622	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.59</b>	<b>.483</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับของแต่ละวัตถุประสงค์พบว่า

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 5 บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาใน 2 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้วพบว่าเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลความมีจิตสำนึกและความจริงใจของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอในการทำงานร่วมกับ

เกษตรกรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และความชำนาญการในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 6 องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และเมื่อพิจารณาใน 9 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลความรวดเร็วในการให้บริการและความชัดเจนในการให้คำปรึกษา แนะนำแก่เกษตรกรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมาความพึงพอใจของเกษตรกรต่อการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ความสม่ำเสมอในการเข้าเยี่ยมชมเกษตรกรในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรทำให้เกิดความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในกิจกรรมต่างๆ ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เกษตรกรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะของการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ความรวดเร็วในการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร และความสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการแก่เกษตรกรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 3 เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร และเมื่อพิจารณาใน 8 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร และ การบริการด้านการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาความทันสมัยของข้อมูลข่าวสารการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ความสามารถในการให้บริการหรือช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรได้อย่างรวดเร็วได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้แก่เกษตรกรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ความสามารถในการให้บริการทางการเกษตรที่ตอบสนองแก่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึงได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ความสามารถในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรให้แก่เกษตรกรได้อย่างรวดเร็ว และ ความถี่ในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 4 เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา และเมื่อพิจารณาใน 4 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาการส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 การทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรและสภาพแวดล้อมในชุมชนในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกร และชุมชนเกิดการสร้างเครือข่ายได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 1 เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน และเมื่อพิจารณาใน 5 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล การได้รับความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรจากสำนักงานเกษตรอำเภอได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมา ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตร ช่วยทำให้สามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้มีความปลอดภัยได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาดได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 2 องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย และเมื่อพิจารณาใน 4 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เรื่องการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เกษตรกรและชุมชนได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้ชุมชนเกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 การรวมกลุ่ม

เกษตรกรส่งผลให้กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้มีการขยายเครือข่ายของเกษตรกรภายในชุมชนและขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆได้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

## 2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

### 2.3.1 ในส่วนของประสิทธิภาพ

#### 1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ในภาพรวม 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านแรงจูงใจ แสดงผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ข้อที่	กลุ่มปัจจัย	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.07	.541	ปานกลาง
2	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.28	.443	ปานกลาง
3	ปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.46	.493	มาก
4	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.59	.506	มาก
5	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.36	.478	ปานกลาง
	รวม	3.35	.404	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

3.59 รองลงมาปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ตามลำดับ

2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกเป็นรายด้าน

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.43	.703	มาก
2	แผนงาน/โครงการ สอดคล้องกับความต้องการของ เกษตรกรในพื้นที่	3.28	.859	ปานกลาง
3	จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีเพียงพอต่อการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.95	1.134	ปานกลาง
4	ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนต่อ การทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.38	.925	น้อย
5	ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด	2.48	1.067	น้อย
6	การวางแผนการบริหารงานที่ชัดเจน	3.20	.786	ปานกลาง
7	การจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	3.18	.598	ปานกลาง
8	การให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร	3.41	.771	มาก
9	การกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.32	.698	ปานกลาง
	รวม	3.06	.541	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 รองลงมาการให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 การกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 แผนงาน/โครงการ สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 การวางแผนการบริหารงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 การจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 ความเพียงพอของงบประมาณที่ได้รับ การสนับสนุนต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 ตามลำดับ

(2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์	3.53	.735	มาก
2	ความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจ	3.49	.707	มาก
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3.24	.674	ปานกลาง
4	ความชัดเจนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	3.34	.703	ปานกลาง
5	การมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์	3.19	.769	ปานกลาง
6	ความชัดเจนของการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์	3.35	.594	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7	ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด	3.39	.620	ปานกลาง
8	ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายให้แก่ละ ตัวชี้วัด	3.35	.611	ปานกลาง
9	การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	3.36	.630	ปานกลาง
10	การกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์	3.44	.627	มาก
11	ความชัดเจนของแผนงาน	3.56	.627	มาก
12	ความชัดเจนของแผนงาน โครงการ ในแง่ของการนำไป ปฏิบัติ	3.29	.703	ปานกลาง
13	ความเพียงพอของทรัพยากร (เช่น เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ) ที่สนับสนุนต่อการนำแผนงาน สู่อการ ปฏิบัติ	2.55	.887	ปานกลาง
14	ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ มีความรู้ ความเข้าใจ ที่สอดคล้องกันในเรื่องการนำแผนงาน โครงการ สู่อการปฏิบัติ	3.44	.643	มาก
15	การให้คำแนะนำในด้านของการนำแผนงาน โครงการ ไปสู่อการปฏิบัติ ของหน่วยงานต้นสังกัด	3.19	.727	ปานกลาง
16	การให้คำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดต่อ เจ้าหน้าที่ ทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอในด้าน ของการนำแผนงาน โครงการสู่อการปฏิบัติ	3.32	.726	ปานกลาง
17	ความพร้อมในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	3.48	.646	มาก
18	มีคณะทำงานในการผลักดันการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	3.19	.795	ปานกลาง
19	การสนับสนุนการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติของ ผู้บริหาร	3.37	.709	ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
20	การสนับสนุนและความช่วยเหลือจากฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เกี่ยวกับการนำแผนงานโครงการ ไปปฏิบัติ	3.02	.732	ปานกลาง
21	การสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการเกษตร ในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ	2.72	.757	ปานกลาง
22	การสนับสนุนต่อแผนงาน โครงการ ด้านการเกษตรของชุมชน	3.16	.669	ปานกลาง
23	ความรู้ความเข้าใจในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ ของเจ้าหน้าที่	3.40	.638	มาก
24	การตอบสนองต่อการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ ของเจ้าหน้าที่	3.46	.645	มาก
25	การยอมรับต่อแผนงาน โครงการ ที่นำไปปฏิบัติ ของเจ้าหน้าที่	3.44	.593	มาก
26	การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แผนงาน โครงการ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน ให้มีการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	3.19	.713	ปานกลาง
27	การทบทวนกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองต่อ นโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนหรือเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง	3.30	.661	ปานกลาง
28	ความถี่ของการติดตาม และประเมินความสำเร็จ แผนงาน โครงการ	3.22	.682	ปานกลาง
29	การนำผลการประเมินความสำเร็จ มาปรับปรุงและแก้ไข ในการดำเนินงานตามแผน โครงการ	3.14	.718	ปานกลาง
รวม		3.28	.443	ปานกลาง



จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความชัดเจนของแผนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ปัจจัยด้านความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ปัจจัยด้านความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ความพร้อมในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 การตอบสนองต่อการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ ของเจ้าหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ปัจจัยด้านการกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยด้านผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ มีความรู้ ความเข้าใจที่สอดคล้องกันในเรื่องการนำแผนงาน โครงการ สู่การปฏิบัติ และ ปัจจัยด้านการยอมรับต่อแผนงาน โครงการ ที่นำไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ ของเจ้าหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

สำหรับความเห็นต่อปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านความชัดเจนของการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์และความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ปัจจัยด้านความชัดเจนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ปัจจัยด้านการให้คำแนะนำของสำนักงานเกษตรจังหวัดต่อเจ้าหน้าที่ ทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอในด้านของการนำแผนงาน โครงการ สู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ปัจจัยด้านการทบทวนกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองต่อนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนหรือเกษตรกรอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ปัจจัยด้านความชัดเจนของแผนงาน โครงการ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ปัจจัยด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ปัจจัยด้านความถี่ของการติดตาม และประเมินความสำเร็จแผนงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการให้คำแนะนำในด้านของการนำแผนงาน โครงการ ไปสู่การปฏิบัติ ของหน่วยงานต้นสังกัด ปัจจัยด้านการมีคณะทำงานในการผลักดันการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แผนงาน โครงการ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน ให้มีการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.19 ปัจจัยด้านการสนับสนุนต่อแผนงาน โครงการ ด้านการเกษตรของชุมชน

อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 การนำผลการประเมินความสำเร็จ มาปรับปรุง และแก้ไข ในการดำเนินงานตามแผน โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ปัจจัยด้านการสนับสนุน และความช่วยเหลือจากฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เกี่ยวกับการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ปัจจัยด้านการสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริม การเกษตร ในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ปัจจัยด้านความ เพียงพอของทรัพยากร (เช่น เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ) ที่สนับสนุนต่อการนำแผนงาน สู่การ ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 ตามลำดับ

(3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8 และ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวดที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	การนำองค์กร	3.53	.593	มาก
2.	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.58	.529	มาก
3.	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.46	.578	มาก
4.	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.47	.589	มาก
5.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.37	.610	ปานกลาง
6.	กระบวนการที่สร้างคุณค่า	3.40	.574	มาก
7.	ผลลัพธ์การดำเนินงาน	3.41	.493	มาก
รวม		3.46	.493	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

การนำองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ผลลัพธ์การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 กระบวนการที่สร้างคุณค่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ รายนาม

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>หมวดที่ 1 การนำองค์กร</b>				
<b>1.1 การนำองค์กร</b>				
<b>ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ</b>				
1	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.57	.703	มาก
2	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ขององค์กร	3.45	.644	มาก
3	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในองค์กร	3.36	.662	ปานกลาง
4	ผู้บริหารมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะ สั้นและระยะยาว ค่านิยม ในการปฏิบัติงาน และผล การดำเนินงานที่คาดหวังไว้ สู่ผู้ปฏิบัติ	3.37	.724	ปานกลาง
5	ผู้บริหารคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร	3.68	.781	มาก
6	ในการกำหนดผลการดำเนินการผู้บริหารได้คำนึงถึง ความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียโดยยึดหลักความโปร่งใส และความชัดเจน	3.50	.777	มาก
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.29	.773	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	กลุ่มปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	3.30	.721	ปานกลาง
9	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง ในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน	3.39	.683	ปานกลาง
10	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมให้ บุคลากรในองค์กร ทำงานอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม	3.42	.745	ปานกลาง
	รวม	3.43	.585	มาก
<b>ข. การกับดูแลตนเอง</b>				
11	ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดระบบติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	3.43	.703	มาก
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบด้านการเงิน และด้านการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อปกป้องผลประโยชน์ ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.55	.839	มาก
	รวม	3.48	.721	มาก
<b>ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ</b>				
13	ผู้บริหารให้ความสำคัญการทบทวนผลการดำเนินการที่ ผ่านมาของหน่วยงาน	3.48	.749	มาก
14	ผู้บริหารใช้ผลการประเมินความสำเร็จ ของการบรรลุ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ของหน่วยงาน มา ปรับปรุง พัฒนา ผลการดำเนินการที่ผ่านมาของหน่วยงาน	3.38	.711	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดลำดับความสำคัญตัวชี้วัดเพื่อให้หน่วยงานเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.34	.673	ปานกลาง
16	ผู้บริหารได้นำผลการทบทวนผลการดำเนินการของหน่วยงานไปปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและการปฏิบัติหรือให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.36	.692	ปานกลาง
	รวม	3.38	.634	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 1 ข้อ 1.1	3.43	.602	มาก
<b>1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>				
<b>ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>				
17	การให้ความสำคัญกับระบบการจัดการบริการต่อประชาชนและตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในด้านที่ไม่พึงประสงค์	3.72	.809	มาก
18	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการกับผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.66	.799	มาก
19	ผู้บริหารได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.54	.827	มาก
20	การให้ความสำคัญการเตรียมการเชิงรุกในเรื่องผลกระทบทางลบของการบริการและการปฏิบัติงาน	3.65	.814	มาก
	รวม	3.65	.742	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</b>				
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	3.58	.759	มาก
	รวม	3.58	.759	มาก
<b>ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน</b>				
22	การให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อหน่วยงาน	3.77	.715	มาก
23	ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน	3.62	.780	มาก
	รวม	3.69	.709	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 1 ข้อ 1.2	3.64	.666	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 1	3.53	.593	มาก
<b>หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>				
<b>2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์</b>				
<b>ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</b>				
24	การให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	3.65	.675	มาก
25	การให้ความสำคัญในการนำความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง มาเป็นปัจจัยประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.58	.731	มาก
26	การให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน	3.52	.735	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
27	การให้ความสำคัญต่อการนำจุดแข็งจุดอ่อนของ หน่วยงานมาเป็นปัจจัยประกอบการวางแผน ยุทธศาสตร์	3.48	.789	มาก
	รวม	3.55	.650	มาก
<b>ข. เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์</b>				
28	การให้ความสำคัญต่อการจัดลำดับสำคัญของประเด็น ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หลัก	3.56	.690	มาก
29	การให้ความสำคัญการระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่ จะบรรลุเป้าประสงค์	3.57	.732	มาก
30	ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก ได้ถูกกำหนดไว้เชิงรุก และท้าทายต่อองค์กร	3.47	.613	มาก
31	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์หลักได้คำนึงถึงโอกาสและท้าทายในระยะ สั้นและระยะยาว	3.43	.658	มาก
32	ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์หลักมีความสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.41	.671	มาก
	รวม	3.49	.599	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 2 ข้อ 2.1	3.52	.587	มาก
<b>2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ</b>				
<b>ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ</b>				
33	การให้ความสำคัญการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อ นำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์และกลยุทธ์หลัก	3.74	.647	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
34	การให้ความสำคัญการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติแผนได้สำเร็จ	3.61	.668	มาก
35	การให้ความสำคัญต่อการตอบสนองในการปรับปรุงการให้บริการแก่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.71	.626	มาก
36	การให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ	3.70	.661	มาก
37	การให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการไปในแนวทางเดียวกัน	3.68	.683	มาก
38	การให้ความสำคัญการนำเป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการมาเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นๆ	3.41	.686	มาก
	รวม	3.64	.543	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 2 ข้อ 2.2	3.64	.543	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 2	3.58	.529	มาก
	<b>หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>			
	<b>3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>			
	<b>ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>			
39	ความชัดเจนของการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	3.36	.750	ปานกลาง
40	การจัดช่องทางเผยแพร่ข่าวสาร รวมทั้งการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.38	.666	ปานกลาง
41	วิธีการจัดซื้อร้องเรียนเป็นไปตามระบบขั้นตอน	3.48	.776	มาก
42	การนำข้อร้องเรียนที่ได้รับมาปรับปรุง	3.59	.701	มาก
	รวม	3.45	.579	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 3 ข้อ 3.1	3.45	.579	มาก



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>				
<b>ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>				
43	การสร้างความสัมพันธ์เพื่อสนองความคาดหวัง สร้างความประทับใจ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้ใช้บริการ	3.72	.670	มาก
44	การสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ และ ข้อร้องเรียนได้คลี่	3.65	.660	มาก
45	ความชัดเจนในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานในการ ให้บริการ	3.62	.650	มาก
46	ความชัดเจนในการจัดระบบการติดตามประเมินผล การทำงานของผู้รับบริการในหน่วยงาน	3.44	.747	มาก
	<b>รวม</b>	3.61	.588	มาก
<b>ข. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>				
47	การวัดระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.39	2.143	ปานกลาง
48	การนำข้อมูลผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการ ทำงาน	3.33	.770	ปานกลาง
49	การติดตามคุณภาพบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ ทันท่วงที และนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงต่อไป	3.28	.797	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	3.33	.960	ปานกลาง
	<b>เฉลี่ยรวม หมวดที่ 3 ข้อ 3.2</b>	3.47	.674	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม หมวดที่ 3</b>	3.46	.578	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>				
<b>4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ</b>				
<b>ก. การวัดผลการดำเนินการ</b>				
50	การให้ความสำคัญต่อการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยรวม	3.48	.735	มาก
51	การให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	3.42	.702	มาก
52	การให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในหน่วยงาน	3.37	.694	ปานกลาง
53	การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	3.42	.672	มาก
	รวม	3.42	.618	มาก
<b>ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ</b>				
54	การให้ความสำคัญของผู้บริหารในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของหน่วยงาน	3.43	.718	มาก
55	การให้ความสำคัญของผู้บริหารในการสื่อสารแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับได้รับทราบถึงประสิทธิผลของการทำงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.55	.761	มาก
	รวม	3.48	.684	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม หมวดที่ 4 ข้อ 4.1</b>	<b>3.45</b>	<b>.610</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้</b>				
<b>ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ</b>				
56	การให้ความสำคัญในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานได้ดี	3.55	.761	มาก
57	การให้ความสำคัญในการทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ดี	3.48	.749	มาก
58	การให้ความสำคัญในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ(ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย	3.39	.833	ปานกลาง
	รวม	3.47	.693	มาก
<b>ข. การจัดการความรู้</b>				
59	การให้ความสำคัญการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	3.53	.776	มาก
60	การให้ความสำคัญการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน	3.54	.735	มาก
61	การให้ความสำคัญวิธีการทำให้ข้อมูลสารสนเทศสามารถเข้าถึงง่ายตรวจสอบได้ มีความปลอดภัยและมีการรักษาความลับ	3.53	.802	มาก
	รวม	3.53	.681	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 4 ข้อ 4.2	3.50	.647	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 4	3.47	.589	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>				
<b>5.1 ระบบงาน</b>				
<b>ก. การจัดและบริหารงาน</b>				
62	การให้ความสำคัญกับการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสามารถตอบสนองทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.53	.721	มาก
63	การให้ความสำคัญการคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากร และชุมชนซึ่งหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ด้วย มาพิจารณา	3.59	.744	มาก
64	การให้ความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ	3.54	.748	มาก
	รวม	3.55	.681	มาก
<b>ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>				
65	การให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล	3.43	.812	มาก
66	การให้ความสำคัญในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ	3.39	.768	มาก
	รวม	3.40	.733	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>				
67	ความชัดเจน ในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	3.41	.784	มาก
68	การให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหา ว่าจ้างและรักษาบุคลากร	3.42	.687	มาก
69	ในการสรรหา ว่าจ้างและรักษาบุคลากรได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่	3.48	.677	มาก
70	การให้ความสำคัญต่อแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งต่างๆ	3.44	.675	มาก
71	การให้ความสำคัญต่อการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน	3.38	.831	ปานกลาง
72	การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ	3.38	.806	ปานกลาง
	รวม	3.41	.605	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม หมวดที่ 5 ข้อ 5.1</b>	<b>3.45</b>	<b>.606</b>	<b>มาก</b>
<b>5.2 การเรียนรู้ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ</b>				
<b>ก. การพัฒนาบุคลากร</b>				
73	การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่บุคลากร	3.42	.811	มาก
74	การให้ความสำคัญในการให้การศึกษาบุคลากร การอบรม จริยธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	3.22	.844	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
75	การให้ความสำคัญในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมและได้นำเอาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร	3.31	.842	ปานกลาง
76	การให้ความสำคัญในการนำความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	3.44	.838	มาก
77	การให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.41	.810	มาก
78	การให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.48	.789	มาก
79	การให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากร	3.34	.824	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>.756</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน</b>				
80	การให้ความสำคัญต่อการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.41	.810	มาก
81	การให้ความสำคัญของผู้บริหารต่อการช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.37	.765	ปานกลาง
	<b>รวม</b>	<b>3.38</b>	<b>.775</b>	<b>ปานกลาง</b>
	<b>เฉลี่ยรวม หมวด 5 ข้อ 5.2</b>	<b>3.38</b>	<b>.729</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร</b>				
<b>ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>				
82	การให้ความสำคัญส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.30	.802	ปานกลาง
83	การให้ความสำคัญการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่องสุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.32	.781	ปานกลาง
84	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่อง สุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.27	.767	ปานกลาง
85	การให้ความสำคัญในการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง	3.30	.735	ปานกลาง
	รวม	3.29	.708	ปานกลาง
<b>ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร</b>				
86	การให้ความสำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท	3.35	.761	ปานกลาง
87	การให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท	3.36	.828	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
88	การให้ความสำคัญต่อการประเมินความเหมาะสม ความพึงพอใจ ของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.26	.853	ปานกลาง
89	การให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินความเหมาะสม ความพึงพอใจ ของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน	3.22	.844	ปานกลาง
	รวม	3.29	.753	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 5 ข้อ 5.3	3.29	.701	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 5	3.37	.610	ปานกลาง
	<b>หมวดที่ 6 กระบวนการที่สร้างคุณค่า</b>			
	<b>6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า</b>			
	<b>ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า</b>			
90	ความชัดเจนของการกำหนดกระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจ	3.46	.645	มาก
91	การให้ความสำคัญต่อการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาของกระบวนการหลัก	3.40	.670	มาก
92	การนำ องค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการหลัก	3.43	.718	มาก
93	การให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการหลัก	3.50	.707	มาก



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
94	การให้ความสำคัญต่อการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการของกระบวนการหลัก	3.39	.755	ปานกลาง
95	การให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการหลักเพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น	3.38	.725	ปานกลาง
96	การนำการปรับปรุงกระบวนการหลักมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	3.34	.731	ปานกลาง
	รวม	3.41	.613	มาก
	<b>เฉลี่ยรวม หมวดที่ 6 ข้อ 6.1</b>	<b>3.41</b>	<b>.613</b>	<b>มาก</b>
<b>6.2 กระบวนการสนับสนุน</b>				
<b>ก. กระบวนการสนับสนุน</b>				
97	ความชัดเจนของการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	3.35	.690	ปานกลาง
98	การให้ความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกระบวนการสนับสนุน	3.36	.692	ปานกลาง
99	การนำ องค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน	3.39	.741	ปานกลาง
100	การให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน	3.39	.713	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
101	การให้ความสำคัญต่อการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุน	3.43	.674	มาก
102	การให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น	3.43	.718	มาก
103	การนำการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน มาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน	3.40	.714	มาก
	รวม	3.39	.603	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 6 ข้อ 6.2	3.39	.603	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 6	3.40	.574	มาก
	หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน			
	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนงานปฏิบัติราชการ			
104	จำนวนเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจากการได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางการเกษตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ	3.57	.642	มาก
105	ร้อยละของเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ จากการทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน	3.40	.670	มาก
106	ความสำเร็จของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.36	.646	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
107	ร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรอง Q (Quality : ใบรับรองคุณภาพพืช)เมื่อเทียบกับฟาร์มที่ยื่นใบสมัครขอรับรองแหล่งผลิตตามกระบวนการจัดการคุณภาพ (GAP) ในจังหวัด	3.40	.729	มาก
	รวม	3.43	.545	มาก
	<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>			
108	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	3.54	.577	มาก
109	ความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ	3.40	.714	มาก
110	ความสำเร็จของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	3.50	.692	มาก
111	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติการราชการป้องกันการทุจริต	3.42	.702	มาก
	รวม	3.46	.566	มาก
	<b>มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>			
112	ความสำเร็จของการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ	3.44	.704	มาก
113	ความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน	3.37	.632	ปานกลาง
	รวม	3.40	.628	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</b>				
114	ความสำเร็จของการถ่ายทอดค่านิยมและเป้าหมาย ของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	3.32	.636	ปานกลาง
115	ความสำเร็จการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล สารสนเทศขององค์กร	3.35	.660	ปานกลาง
116	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน	3.34	.688	ปานกลาง
	รวม	3.33	.611	ปานกลาง
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 7	3.41	.493	มาก
	เฉลี่ยรวม หมวดที่ 1-7	3.46	.493	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในหมวดที่ 1 ด้านการนำองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่าความรับผิดชอบต่อ  
สังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และรองลงมาการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ตามลำดับ

ในหมวดที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่า การ  
ถ่ายทอดค่านิยมหลักเพื่อนำไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมาการจัดทำ  
ยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ตามลำดับ

ในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน  
ภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อย  
ในหมวดนี้ พบว่า ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่

ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมาความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

ในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่า การจัดการสารสนเทศและความรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาการวัดการ วิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่า ระบบงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 รองลงมาการเรียนรู้ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ อยู่ใน ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่ บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ตามลำดับ

ในหมวดที่ 6 กระบวนการที่สร้างคุณค่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่า กระบวนการที่ สร้างคุณค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 รองลงมากระบวนการสนับสนุน อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ตามลำดับ

และในหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งเป็นปัจจัยย่อยในหมวดนี้ พบว่า มิติที่ 2 ด้าน คุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 รองลงมามิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล ตามแผนงานปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของ การปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ใน ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมือง  
ที่ดี

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การเคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้ร่วมงาน	3.56	.719	มาก
2	การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย	3.77	.623	มาก
3	ความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง	3.54	.661	มาก
4	การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	3.69	.582	มาก
5	การ มีกลไก หรือเครื่องมือในการควบคุมการ ตรวจสอบเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ	3.40	.685	มาก
6	ความชัดเจนทางการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม	3.45	.734	มาก
7	การบริหารงานภายใน โดยยึดหลักคุณธรรม	3.59	.671	มาก
8	ความชัดเจนของการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน	3.64	.707	มาก
9	กระบวนการ ในการพิจารณาความดี ความชอบที่ เปิดเผย	3.29	.963	ปานกลาง
10	ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบ	3.61	.741	มาก
11	ความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความ โปร่งใส	3.66	.759	มาก
12	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ให้แก่ประชาชนทราบ	3.76	.643	มาก
13	ข้าราชการและประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบ ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	3.63	.724	มาก
14	การเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการ แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	3.67	.797	มาก
15	ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากร	3.68	.698	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
16	การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	3.66	.641	มาก
17	ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.48	.692	มาก
18	การทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.56	.690	มาก
19	การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ	3.78	.635	มาก
20	การใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ	3.58	.759	มาก
21	การบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ที่ปฏิบัติภารกิจคล้ายกัน	3.46	.720	มาก
รวม		3.59	.506	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชนทราบ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใส และการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ความชัดเจนของการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ข้าราชการและประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ขั้นตอนการทำงานที่

โปร่งใส ตรวจสอบอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 การบริหารงานภายใน โดยยึดหลัก  
 คุณธรรม อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 การใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ อยู่ใน  
 ระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 การเคารพสิทธิและเสรีภาพของผู้ร่วมงานและการทำงานโดยยึด  
 ผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย  
 ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ติดตามและประเมินผล  
 การปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 การบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกัน  
 ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจคล้ายกันอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ความ  
 ชัดเจนทางการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ  
 3.45 การ มีกลไก หรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของ  
 ข้าราชการ อยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และกระบวนการในการพิจารณาความดี  
 ความชอบที่เปิดเผย อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยแรงจูงใจ

ข้อที่	ปัจจัยแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ระดับความท้าทาย และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใน การปฏิบัติงาน	3.79	.646	มาก
2	การยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	3.31	.680	ปานกลาง
3	ความชัดเจนในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ	2.89	.940	ปานกลาง
4	การตื่นตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	3.33	.822	ปานกลาง
5	ความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบได้	3.32	.845	ปานกลาง
6	ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.28	.835	ปานกลาง
7	ความรักและผูกพันต่อองค์กร	3.31	.752	ปานกลาง



ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยแรงจูงใจ	ระดับความคิดเห็น (N=98)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	ความเหมาะสมของค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงาน	3.14	.862	ปานกลาง
9	การ รับฟังข้อเสนอและข้อคิดเห็น ของผู้บริหาร	3.37	.709	ปานกลาง
10	ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา	3.51	.646	มาก
11	ความสามารถจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.48	.707	มาก
12	ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่ การงานที่รับผิดชอบ	3.68	.667	มาก
13	บรรยากาศในการทำงานที่ดี ของสถานที่ปฏิบัติงาน	3.45	.775	มาก
14	ความชัดเจนของนโยบายการบริหาร	3.43	.703	มาก
15	ความสัมพันธ์ที่กลมเกลียวเป็นกันเอง และมีความ อบอุ่น ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.20	.799	ปานกลาง
<b>รวม</b>		3.36	.478	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับความท้าทาย และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่ การงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ความสามารถจูงใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 บรรยากาศในการทำงานที่ดี ของสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ความชัดเจนของนโยบายการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 การ รับฟังข้อเสนอ และข้อคิดเห็น ของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 การคืนตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 การยกย่อง ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และ ความรักและผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ความสัมพันธ์ที่กลมเกลียวเป็นกันเอง และมีความอบอุ่น ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 ความเหมาะสมของค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และความชัดเจนในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89

### 2.3.2 ในส่วนของประสิทธิผล

#### 1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ในภาพรวม 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ และ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แสดงผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4. 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ข้อที่	กลุ่มปัจจัย	ระดับความคิดเห็น (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การให้บริการสาธารณะ	3.44	0.455	มาก
2	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.72	0.465	มาก
	รวม	3.58	0.421	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมาให้บริการสาธารณะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

#### 2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกเป็นรายด้าน

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการให้บริการสาธารณะ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการให้บริการสาธารณะ

ข้อที่	ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ	ระดับความคิดเห็น (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	สถานที่ให้บริการมีความสะดวกสบาย สะอาด สวยงาม และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยทำให้ ผู้รับบริการอยากเข้ารับบริการ	3.47	.629	มาก
2	ความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ	3.63	.720	มาก
3	ความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะให้บริการ ของ บุคลากร	3.83	.597	มาก
4	ความเพียงพอของบุคลากรที่ให้บริการ	3.23	.818	ปานกลาง
5	ความเพียงพอ ของวัสดุอุปกรณ์ที่ให้บริการ	3.08	.766	ปานกลาง
6	ความสามารถสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้แก่เกษตรกร	2.95	.783	ปานกลาง
7	การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส้ามาใช้ในการบริการ	3.37	.731	มาก
8	การให้ข้อมูล ข่าวสาร การให้บริการ เหมาะสม ทั่วถึง ทันเวลา	3.55	.714	มาก
9	ความเหมาะสมของขั้นตอนการให้บริการ	3.51	.629	มาก
10	การลดขั้นตอนในการให้บริการเพื่อความรวดเร็ว	3.48	.660	มาก
11	ความชัดเจนของการกำหนดขั้นตอนการให้บริการ	3.45	.666	มาก
12	การให้บริการ ตรงกับความต้องการของผู้มาติดต่อรับ บริการ	3.57	.676	มาก
13	ความมีประ โยชน์คุ้มค่างับการมารับบริการ	3.62	.657	มาก
14	ความสะดวก ความเหมาะสม ของสถานที่ให้บริการ นอกเวลา	3.45	.693	มาก
15	ความเหมาะสมของจำนวนช่องทางให้บริการ หรือสถานที่ ให้บริการ	3.37	.573	ปานกลาง
16	ผลประโยชน์ที่ได้รับต่อการมารับบริการ	3.59	.631	มาก
รวม		3.44	0.455	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการให้บริการสาธารณะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะให้บริการ ของบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมาความพร้อมของบุคลากรในการให้บริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ความมีประ โยชน์คุ้มค่างับการมารับบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ผลประ โยชน์ที่ได้รับต่อการมารับบริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 การให้บริการ ตรงกับความต้องการของผู้มาติดต่อรับบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 การให้ข้อมูล ข่าวสาร การให้บริการ เหมาะสม ทัวถึง ทั่นเวลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ความเหมาะสมของขั้นตอนการให้บริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 การลดขั้นตอนในการให้บริการเพื่อความรวดเร็วอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 สถานที่ให้บริการมีความสะอาดสบาย สะอาด สวยงาม และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยทำให้ผู้รับบริการอยากเข้ารับบริการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ความชัดเจนของการกำหนดขั้นตอนการให้บริการและ ความสะอาด ความเหมาะสม ของสถานที่ให้บริการนอกเวลา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ ใ้มาใช้ในการบริการและความเหมาะสมของจำนวนช่องทางให้บริการ หรือสถานที่ให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ความเพียงพอของบุคลากรที่ให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 ความเพียงพอ ของวัสดุอุปกรณ์ที่ให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ความสามารถสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้แก่เกษตรกร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95

(2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่มีต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ระดับความคิดเห็น (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การใช้กฎ ระเบียบที่เป็นธรรมในการให้บริการ	3.69	.623	มาก
2	การให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของผู้มารับบริการ ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.85	.613	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ระดับความเกิดขึ้น (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3	การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.86	.620	มาก
4	ความเป็นธรรมในการให้บริการ ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.84	.594	มาก
5	การให้บริการโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.83	.583	มาก
6	การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.82	.595	มาก
7	การมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.80	.584	มาก
8	การให้บริการโดยยึดความถูกต้องและประโยชน์ของประชาชน ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.85	.625	มาก
9	ความชัดเจนของการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน	3.64	.661	มาก
10	ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้	3.71	.623	มาก
11	การเปิดให้ประชาชนเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานได้	3.54	.739	มาก
12	ความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับบริการ	3.58	.633	มาก
13	สามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วโดยประชาชน	3.53	.633	มาก
14	การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการให้บริการ	3.59	.695	มาก
15	การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จการให้บริการแก่เกษตรกร (เช่น การถ่ายทอดความรู้การผลิตพืชที่ปลอดภัย ในกรณีเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ) อย่างต่อเนื่อง	3.76	.656	มาก
16	ความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาด้านการให้บริการแก่เกษตรกรผู้มารับบริการของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ	3.75	.682	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ระดับความคิดเห็น (N=399)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
17	ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ของข้าราชการ สำนักงานเกษตรอำเภอ	3.69	.651	มาก
18	การคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการแก่เกษตรกร	3.70	.634	มาก
19	การใช้ความรู้ ความสามารถในการให้บริการและ แก้ไขปัญหาด้านการเกษตร ให้แก่ เกษตรกรผู้มารับ บริการอย่างเต็มศักยภาพ (หรือ เต็มที่ หรือ เต็ม ความสามารถ)	3.79	.688	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.72</b>	<b>.465</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 การให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของผู้มารับบริการ ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอและการให้บริการโดยยึดความถูกต้องและประโยชน์ของประชาชน ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ความเป็นธรรมในการให้บริการ ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 การให้บริการโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 การมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 การใช้ความรู้ ความสามารถในการให้บริการและแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร ให้แก่เกษตรกรผู้มารับบริการอย่างเต็มศักยภาพ (หรือ เต็มที่ หรือ เต็มความสามารถ) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 การติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จการให้บริการแก่เกษตรกร (เช่น การถ่ายทอดความรู้ การผลิตพืชที่ปลอดภัย ในกรณีเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ) อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก โดย

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาด้านการให้บริการแก่เกษตรกรผู้มารับบริการของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 การคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการแก่เกษตรกร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 การใช้กฎ ระเบียบที่เป็นธรรมในการให้บริการและความกระตือรือร้นในการให้บริการ ของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ความชัดเจนของการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการให้บริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ความชัดเจนของข้อมูลที่ได้รับบริการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 การเปิดให้ประชาชนเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 สามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและรวดเร็วโดยประชาชนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 6 ประเด็น คือ 1) การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพมากกว่าร้อยละ 70 2) การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพมากกว่าร้อยละ 70 3) การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ 4) การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ 5) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์ 6) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์ ดังนี้

### 3.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงาน ของสำนักงานเกษตร

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ t-test โดยได้นำมา กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ( $\mu \leq 70$ )

$H_a$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร มากกว่าร้อยละ 70 ( $\mu > 70$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ (เทคส์คี้ บูมบริดพันธุ 2549 : 91)

1)  $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) < .05$  และ

2

2)  $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับ  
ประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ตัวแปร	N	$\bar{X}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ประสิทธิภาพ	98	3.61	.451	.046	17.728	.000*	.000*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแปลผลได้ดังนี้ จากผลการทดสอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมีค่าเท่ากับ 3.61 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .451 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของ กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ .046 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test เพื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิภาพต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมากกว่า 70 หรือไม่



เกณฑ์การแปลผล คือ  $\text{Sig. (2-tailed)}/2 < 0.05$  และ  $t > 0$  ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ค่าของ  $t$  เท่ากับ 17.728 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 นั้นหมายถึงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่า ระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอยู่ในระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อที่ 3.1

### 3.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์  $t$ -test โดยได้นำมา กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ( $\mu \leq 70$ )

$H_a$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร มากกว่าร้อยละ 70 ( $\mu > 70$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2549 : 91)

$$1) \frac{\text{Sig. (2-tailed)}}{2} < .05) \text{ และ}$$

$$2) t > 0$$

ส่วนผลการวิเคราะห์  $t$ -test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์  $t$ -test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ตัวแปร	N	$\bar{X}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ประสิทธิผล	399	3.58	.477	.024	32.786	.000*	.000*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแปลผลได้ดังนี้ จากผลการทดสอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมีค่าเท่ากับ 3.58 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .477 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ .024 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test เพื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับ ประสิทธิภาพการบริการของสำนักงานเกษตรมากกว่าร้อยละ 70 หรือไม่ เกณฑ์การแปลผล คือ  $\text{Sig. (2-tailed)}/2 < 0.05$  และ  $t > 0$  ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมาว่า ค่าของ t เท่ากับ 32.786 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 นั้นหมายถึงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร อยู่ในระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 70 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3.2

### 3.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมีความแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Tukey HSD โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงาน ไม่มีแตกต่างกัน

$H_1$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพของการบริหารงานของแต่ละสำนักงานเกษตร แสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพ การบริหารงานของสำนักงานเกษตร

(N=98)						
	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	Sig
ประสิทธิภาพ	ระหว่างกลุ่ม	10	2.218	.222	1.102	0.370
การบริหารงาน	ภายในกลุ่ม	87	17.516	.201		
	รวม	97	19.733			

\*P > .05

จากตารางที่ 4.18 ระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ไม่มีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผลจากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One way ANOVA) ได้ค่า Significance เท่ากับ 0.370 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 นั้นหมายถึงว่า ขอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

#### 3.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี Tukey HSD โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน

ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงาน แสดงได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

(N=399)

	แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F	Sig
ประสิทธิผล	ระหว่างกลุ่ม	9	8.038	.893	4.205	.000
การบริหารงาน	ภายในกลุ่ม	389	82.612	.212		
	รวม	398				

\*P < .05

จากตารางที่ 4.19 ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผลจากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test

(One way ANOVA) ได้ค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05 นั้น หมายถึงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ที่กำหนดว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว จึงนำมาตรวจสอบโดยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Tukey HSD ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงาน

(N=399)

สำนักงานเกษตร		อ. เมืองเพชรบูรณ์	อ. ชนแดน	อ. หล่มสัก	อ. หล่มเก่า	อ. วิเชียรบุรี	อ. ศรีเทพ	อ.หนองไผ่	อ. บึงสามพัน	อ. วังโป่ง	อ. เขาค้อ
	$\bar{X}$	3.56	3.75	3.64	3.34	3.44	3.39	3.63	3.79	3.82	3.75
อ. เมืองเพชรบูรณ์	3.56	-	.162	.058	.245	.143	.196	.045	.201	.239	.169
อ. ชนแดน	3.75		-	.104	.407*	.305	.358	.117	.039	.077	.007
อ. หล่มสัก	3.64			-	.303	.200	.254	.013	.144	.182	.111
อ. หล่มเก่า	3.34				-	.102	.049	.290	.446*	.484*	.414
อ. วิเชียรบุรี	3.44					-	.054	.190	.344	.382	.312
อ. ศรีเทพ	3.39						-	.241	.397*	.435	.365
อ. หนองไผ่	3.63							-	.156	.195	.124
อ. บึงสามพัน	3.79								-	.038	.032
อ. วังโป่ง	3.82									-	.070
อ. เขาค้อ	3.75										-

\*P &lt; .05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ Tukey HSD พบว่า แต่ละสำนักงานเกษตรมีประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 มีจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) สำนักงานเกษตรอำเภอชนแดน มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอชนแดนมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .41 (2) สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า มีค่าเฉลี่ย

ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพันมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .45 (3) สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่งมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .48 (4) สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพันมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพเท่ากับ .40

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานในแต่ละสำนักงานเกษตรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3.4

**3.5 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า “ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยแรงจูงใจ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยกำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้**

$H_0$  ปัจจัยตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยแรงจูงใจ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

$H_1$  ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ปัจจัยแรงจูงใจ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบ  
ขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร (N=98)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	.631	.446	.227
แรงจูงใจ		.295	.264
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี			.301
Constant	1.607	1.256	1.086
R	.631	.672	.696
R <sup>2</sup>	.398	.451	.484
R <sup>2</sup> Change	.398	.053	.033
Std. Error of the Estimate	.35163	.33755	.32901
F	63.598	39.095	29.433
Sig (2 tailed)	.000	.000	.000

\*P< .05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพ  
การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถ  
ในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของ  
สำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 39.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .398$ ,  $P = .000$   
) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ แรงจูงใจ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้  
ร้อยละ 5.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .053$ ,  $P = .000$ ) ตัวแปร  
ลำดับที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความสามารถ  
ในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .033$ ,  
 $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ร้อยละ 48.4 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .484$ ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรระหว่าง ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Beta = .301,  $P < .05$ ) (2) แรงจูงใจ (Beta = .264,  $P < .05$ ) (3) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Beta = .227,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยิ่งมีน้ำหนักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แรงจูงใจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ในการบริหารงานสำนักงานเกษตรยิ่งมากเท่าใดก็จะผลักดันให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 1.086 + .301 X_1 + .264 X_2 + .227 X_3$$

โดยที่ Y คือ ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

$X_1$  คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

$X_2$  คือ ปัจจัยแรงจูงใจ

$X_3$  คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สรุปได้ว่า ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3.5

3.6 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า “ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์

ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยกำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

$H_1$  ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

(N=399)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)	
	1	2
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.741	.485
การให้บริการสาธารณะ		.380
Constant	.726	328
R	.741	.792
R <sup>2</sup>	.549	.628
R <sup>2</sup> Change	.549	.079
Std. Error of the Estimate	.32487	.29557
F	483.177	333.659
Sig (2 tailed)	.000	.000

\*P< .05

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ร้อยละ 54.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .549$  ,  $P = .000$  ) ตัวแปรลำดับ



รองลงมาที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ การให้บริการสาธารณะ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 7.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .079$ ,  $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 62.8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .628$ ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $\text{Beta} = .485$ ,  $P < .05$ ) (2) การให้บริการสาธารณะ ( $\text{Beta} = .380$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยิ่งมีน้ำหนัก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการให้บริการสาธารณะ มาใช้ในการการบริหารงานสำนักงานเกษตรยิ่งมากเท่าใดก็จะผลักดันให้ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 328 + .485 X_1 + .380 X_2$$

โดยที่ Y คือ ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

$X_1$  คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

$X_2$  คือ การให้บริการสาธารณะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การให้บริการสาธารณะ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3.6

**ตอนที่ 4 จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานหรือข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการและ (จากแบบสอบถามปลายเปิด)**

ในการนำเสนอจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาระบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรหรือประชาชน เป็นข้อมูลคำถามปลายเปิด (Open-End) ซึ่งเป็นแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ของแบบสอบถามชุดจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ โดยจะได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ตอนแรกเป็นปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร และตอนหลังเป็นจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งเป็นความคิดเห็นจากเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

**4.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน**

มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 55 ราย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น สามารถสรุปได้ดังนี้

**4.2.1 ปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร**

**1) ด้านแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ**

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจากไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

**2) ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์**

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ส่งให้ไม่ทันเวลา และไม่สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานและกิจกรรมการเกษตรที่จะส่งเสริมเกษตรกร งบประมาณในการดำเนินงานบางส่วน เจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับตำบลต้องดำเนินการจัดหาเองโดยการทำโครงการเสนอต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเสนอต่อผู้ว่าซีอีโอ เอง อีกทั้ง ไม่มีสถานที่ให้บริการระดับตำบลเป็นของตนเองต้องพึ่งพาอาศัยสถานที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3) ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ กับพื้นที่รับผิดชอบ มีภารกิจมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาดลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอทำให้เกษตรกรไม่ไว้วางใจและไม่ให้ความร่วมมือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากมีอายุมาก และปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน เกิดความเฉื่อยชา อีกทั้งไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ขาดความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างดองแท้ ไม่มีความเสียดสี และขาดความสามัคคีในหมู่คณะ

### 4) นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า นโยบายในการบริหารงานของหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีการกระจายงานและแบ่งหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ขาดการบูรณาการทำงาน ภายในหน่วยงาน และหน่วยงานใกล้เคียง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน ขาดการชี้แจงแนวทางการทำงานที่ชัดเจน จากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานระดับสูงขึ้นไป

## 4.2.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

### 1) ด้านแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการให้รางวัล อาทิ เช่น การเพิ่มขั้นเงินเดือน การขยายตำแหน่ง หรือ การประกาศเกียรติคุณ ประชาสัมพันธ์ในหนังสือ วารสาร เป็นต้น โดยพิจารณาจากผลการทำงานอย่างเป็นธรรม

### 2) ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ อาทิ เช่น ยานพาหนะในการติดตามงาน น้ำมันเชื้อเพลิง คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ เครื่องโรเนียว กระจาย เครื่องตรวจสอบสารพิษตกค้าง อุปกรณ์การส่งเสริมการเกษตรต่างๆ เป็นต้น ให้เพียงพอ มีคุณภาพ ทันสมัย และทันเวลา เพื่อสนับสนุนงานส่งเสริมการเกษตร พัฒนาสำนักงานให้น่าอยู่ นำเข้าไปปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้ง สามารถให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนได้ตรงความต้องการและเหมาะสม

### 3) ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เพียงพอกับปริมาณงานที่มีมากขึ้นและตรงกับงานหรือเคลื่อนย้ายอัตราค่าจ้างจากสำนักงานเกษตรที่มีอัตราค่าจ้างเกินความต้องการมาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานเกษตรที่มีอัตราค่าจ้างน้อย พร้อมทั้ง มีการส่งเสริมบุคลากรเข้าฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร และใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อให้การทำงานอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน ปลูกฝังจริยธรรม คุณธรรม ความสามัคคีในหมู่คณะ ความเสียสละในการทำงาน โดยยึดงานเป็นหลัก ควรมีการสับเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่เพื่อกระตุ้นให้มีการตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ตลอดจน ผู้บริหารต้องมีความเคียดขาดในการบังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ออกตรวจเยี่ยมหรือติดตามความก้าวหน้าการทำงานตามโครงการในระดับพื้นที่ เพื่อจะได้มองเห็นถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่แท้จริงด้วยตนเองเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

#### (4) ด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดทำนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ในการบริหารงานและดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ในการบริหารงาน และดำเนินงานบริการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานและมาตรฐานของการทำงานในแนวทางเดียวกัน ตรงกับความต้องการเกษตรกร ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการบริหารงาน ควรมีการแบ่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ตรงกับความสามารถของเจ้าหน้าที่เน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน และมันสร้างสัมพันธไมตรีที่ดีกับหน่วยงานข้างเคียงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สำคัญควรยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารงาน โดยเฉพาะความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และค่านิยมใหม่ในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการรับผิดชอบต่อผลของงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ความคิดเห็นจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

มีประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 96 ราย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 4.2.1 จุดแข็งที่พบในการให้บริการแก่เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

##### 1) ด้านบุคลากร

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จริงใจ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรมชาติ และอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเองกับผู้มารับบริการดีมาก สามารถเข้าไปให้บริการได้ถึงในระดับพื้นที่ คือ ในชุมชน หมู่บ้านหรือในบ้านของเกษตรกร ทำให้ทราบถึงปัญหาและแก้ปัญหาในระดับรากหญ้าได้ หรือให้ความรู้ได้ตรงความต้องการได้ดี

##### 2) ขั้นตอนในการให้บริการและค่าบริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งการติดตามและประเมินผล ในเรื่องการผลิตผักปลอดสารพิษ โดยเน้นในเรื่องการลดต้นทุนการผลิตพืชผัก โดยมีการถ่ายทอดวิธีการทำปุ๋ยหมัก ปุ๋ยชีวภาพ และการผลิตสารปราบศัตรูพืชจากสมุนไพรธรรมชาติทดแทนการใช้สารเคมี ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีและจำเป็นมากสำหรับประเทศเกษตรกรรมอย่างประเทศไทย

#### 4.2.2 ปัญหาอุปสรรคที่พบในการให้บริการแก่เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

##### 1) ด้านบุคลากร

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถสูงจะมีน้อยมาก เพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เข้าใจส่งผลทำให้การให้บริการไม่ทั่วถึงและบกพร่อง

##### 2) ด้านสถานที่ให้บริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าส่วนใหญ่สำนักงานเกษตรอยู่ห่างแหล่งชุมชนการเดินทางติดต่อไม่สะดวก สภาพอาคารทรุดโทรม คับแคบ ไม่เพียงพอต่อเกษตรกรที่มารับบริการจำนวนมาก อีกทั้งยังไม่มีช่องทางในการให้บริการเป็นของตนเอง ยังต้องพึ่งพาอาศัยสถานที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกตำบลเป็นสถานที่ให้บริการนอกเหนือจากสำนักงานเกษตรอำเภอ

### 3) ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่างบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ยังไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามโครงการและงานส่งเสริมการเกษตร

### 4) ด้านขั้นตอนการให้บริการและตัวบริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าการให้บริการยังล่าช้า และยึดเชื้อ ในส่วนการให้บริการข่าวสารและการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร รวมทั้งมีการทำงานหลายประการที่ซ้ำซ้อน

#### 4.2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับ

##### 1) ด้านสถานที่ให้บริการ

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรมีการซ่อมแซม ปรับปรุง อาคารสำนักงานเกษตร ขยายให้กว้างขวาง จัดให้เป็นสัดส่วน และสวยงาม สถานที่ตั้งควรอยู่ในแหล่งชุมชนเพื่อความสะดวกต่อการติดต่อขอรับบริการ รวมทั้งควรเพิ่มช่องทางการให้บริการ โดยให้มีสถานที่ให้บริการเป็นของตนเอง ทั้งนี้ควรมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการให้บริการ

##### 2) ด้านบุคลากร

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งฝึกอบรม พัฒนา เพิ่มพูนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องเทคนิคการให้บริการเทคโนโลยีที่ทันสมัยควรมีแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้เกษตรกรเข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้เอง เจ้าหน้าที่ทุกคนควรสามารถให้บริการแทนกันและกันได้ทุกเรื่องในกรณีเจ้าหน้าที่บางคนออกปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่อยู่ที่สำนักงาน สำหรับพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานการให้บริการควรให้ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ เต็มใจบริการ ด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น ในการบริการประชาชน และควรอบรมสร้างวินัย จิตสำนึกในการบริการให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

##### 3) ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรเพิ่มงบประมาณในการปรับปรุงอาคาร และการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร

#### 4) ด้านขั้นตอนการให้บริการและตัวบริการ

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการให้สั้นลง ชัดเจน รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ จัดระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารให้พร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลา โดยควรเพิ่มเติมข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยหรือเทคโนโลยีการให้บริการด้านการเกษตรที่ทันสมัย ไม่จำซาก ตลอดจนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการเกษตรร่วมกับเกษตรกรให้มากขึ้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่ละเอียดครบถ้วน ตรงกับความต้องการ อีกทั้งได้ทราบปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร

#### ตอนที่ 5 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เกษตรกรจังหวัด

**เพชรบูรณ์เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์**

สำหรับการสัมภาษณ์ ได้จากเกษตรกรจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีข้อมูลสรุปได้ดังนี้

##### 5.1 จุดแข็งในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดแข็งในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอยู่ที่ ปัจจัยการที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการดำเนินงาน ส่งเสริมการเกษตรทำให้เป็นที่เชื่อถือของเกษตรกรเป็นที่พึ่งพาของเกษตรกรได้ดี อีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่เข้มแข็งและสร้างเครือข่ายของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรได้ ซึ่งการมีกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่เข้มแข็งเป็นการบ่งบอกได้ว่าประชาชนระดับรากหญ้าสามารถรวมกลุ่มกัน สร้างงานและอาชีพ ของตนเองได้ไม่ต้องอพยพเข้ามารับจ้างหางานทำในเมืองใหญ่ๆ

##### 5.2 จุดอ่อนในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มงานบางคนขาดความสามัคคี ขาดความเสียสละ มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและบริหารน้อย อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้กับสำนักงานเกษตรมีไม่เพียงพอและล่าช้าไม่ตรงกับเวลาในการนำไปใช้ดำเนินงาน ทำให้ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการ อาทิ หมักพืชมัย ตู้เก็บเอกสาร คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์ส่งเสริมการเกษตร

ต่างๆ รองลงมาให้ความเห็นว่าอาคารสำนักงานเกษตรทฤษฎีใหม่ คับแคบ ไม่เป็นสัดส่วน ไม่สามารถรองรับเกษตรกรที่มารับบริการเป็นจำนวนมากได้ ตลอดจน อัตราค่าล้างเจ้าหน้าที่มีน้อย ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

### 5.3 โอกาสที่สามารถใช้เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า โอกาสที่สามารถใช้เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วย

1. หน่วยงานภาคีให้ความเชื่อถือสำนักงานเกษตรและให้ความร่วมมือในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี
2. ขอบเขตของงานกว้างขวางทำให้สามารถแสดงผลการทำงานหรือการบริหารงาน ได้มากขึ้น

### 5.4 ข้อจำกัดหรืออุปสรรคซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ความเชื่อถือของหน่วยงานภาคีต่อหัวหน้ากลุ่มงานมีน้อย เนื่องจากหัวหน้ากลุ่มมีความรู้ในด้านวิชาการและด้านบริหารน้อยทำให้ขาดความเชื่อถือจากหน่วยงานภายนอก เกิดความไม่มั่นใจในการทำงานร่วมกับสำนักงานเกษตรเกิดขึ้น

### 5.5 แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของสำนักงานเกษตรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นในอนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของสำนักงานเกษตรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย

1. เพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถ และจัดฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และเสริมสร้างพัฒนาทักษะการให้บริการงานส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกที่ดี จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเสียสละ ความตั้งใจ ในการทำงาน พร้อมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. ควรมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนเพื่อลดปัญหาการบริหารงานที่ล่าช้า พัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ช่วยประหยัดเวลาและ ค่าใช้จ่ายในการติดต่องาน
3. การจัดสรรงบประมาณในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการงานส่งเสริมการเกษตรแก่เกษตรกรหรือประชาชนทั่วไป ควรจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่ใช้



บริการ เพื่อความเพียงพอและพร้อมสำหรับการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชน ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรหรือประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น รวมถึงให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลา ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. ให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานถึงลักษณะการทำงาน ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ ของสำนักงานเกษตร ประโยชน์ที่จะได้รับจากสำนักงานเกษตรเมื่อมารับบริการ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

1.1.2 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของ สำนักงานเกษตร

1.1.3 เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกี่ยวข้อง กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร และเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.3 สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิภาพของการบริหารงานแตกต่างกัน

1.2.4 สำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างกัน

1.2.5 ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัด เพชรบูรณ์

1.2.6 ปัจจัยเกี่ยวกับ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการสาธารณะ , การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเกษตร จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์ สำนักงานเกษตรอำเภอเมือง สำนักงานเกษตรอำเภอน้ำหนาว สำนักงานเกษตรอำเภอชนแดน สำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง สำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มสัก สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ สำนักงานเกษตรอำเภอวิเชียรบุรี สำนักงานเกษตรอำเภอหนองไผ่ สำนักงานเกษตรอำเภอน้ำหนาว โดยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ของสำนักงานเกษตร ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร แต่ละสำนักงานเกษตรตามชั้นภูมิที่ทำการวิจัย จำนวน 11 แห่ง จำนวน 98 คน และ เกษตรกรผู้มาติดต่อรับบริการ จำนวน 10 แห่ง 479 คน (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาก็ 20 % ของกลุ่มตัวอย่าง 399 คน) ได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและกำหนดขนาดตัวอย่าง ตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละชั้นภูมิ โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane ย่างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 42) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05

#### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักทะเบียนอำเภอ และชุดที่ 2 สำหรับสอบถามประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ และในแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด แบ่งออกเป็นชุดละ 4 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการบริหารงาน ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-End)

เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น โดยอิสระเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ

แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร สำหรับประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินประสิทธิผลของการบริหารงาน ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด (Open-End) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น โดยอิสระเกี่ยวกับจุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารงาน รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

2) แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) มีประเด็นคำถามที่เป็นแบบมีการกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์การจัดลำดับคำถามและคำตอบที่คาดว่าจะได้รับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้วิจัย เป็นประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น เรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 5 ข้อ

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักเกษตรในจังหวัดสมุทรปราการและประชาชนที่มาติดต่อรับบริการของสำนักงานเกษตรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้เท่ากับ .98 และประชาชนที่มาติดต่อรับบริการของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้เท่ากับ .97

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2551 ถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2551 เป็นเวลา 60 วัน โดยขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือจากสำนักงานเกษตรจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ รวม 11 แห่ง โดยจัดส่งแบบสอบถามไปให้สำนักงานเกษตร 11 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร 98

คน จำนวนแบบสอบถาม 98 ฉบับ และเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ 399 คน ส่งต่อไป 20% รวมจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 479 ฉบับ สำหรับกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานผู้วิจัยดำเนินการสอบถามด้วยตนเองในบางส่วน และได้ประสานติดตามแบบสอบถามด้วยตนเองและขอความร่วมมือเกษตรกรอำเภอและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบล ช่วยติดตามแบบสอบถามของเกษตรกรด้วย ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวนทั้งสิ้น 548 ฉบับ คือ กลุ่มตัวอย่างจากเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ 450 ฉบับ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานทะเบียนอำเภอ 98 ฉบับ

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายของความพึงพอใจของเกษตรกรหรือประชาชน และความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

(2) สถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ ค่า t-test ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ที่ระดับร้อยละ 70 ค่า F-test (One Way ANOVA) ใช้สำหรับวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรต่อเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงาน และเปรียบเทียบความแตกต่าง ความพึงพอใจของเกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการของสำนักงานเกษตรต่อเรื่องประสิทธิผลการบริหารงาน

(3) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์หาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์กำหนดไว้ที่ระดับ .05

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์การบริหารงานของเกษตรกรจังหวัดเพชรบูรณ์ นำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description)

1.4 ผลการวิจัย ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 72 คน (ร้อยละ 73.5) และเพศหญิง 26 คน (ร้อยละ 26.5) อายุของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ มากกว่า 45 ปี 75 คน (ร้อยละ 76.5) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41 - 45 ปี 9 คน (ร้อยละ 9.2) ช่วงอายุ 25 - 30 ปี 6 คน (ร้อยละ 6.1) ช่วงอายุ 36 - 40 ปี 5 คน (ร้อยละ 5.1) ช่วงอายุ 31 - 35 ปี 3 คน (ร้อยละ 3.1) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีสถานสมรส 77 คน (ร้อยละ 78.6) รองลงมามีสถานภาพโสด 11 คน (ร้อยละ 11.2) และสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง 11 คน (ร้อยละ 10.2) โดยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ 96 คน (ร้อยละ 98) และรองลงมานับถือศาสนาคริสต์ 2 คน (ร้อยละ 2.0) การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี 84 คน (ร้อยละ 85.7) รองลงมาอยู่ในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าและปวส. 7 คน (ร้อยละ 7.1) ระดับมัธยมศึกษาและปวช. 5 คน (ร้อยละ 5.1) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 2 คน (ร้อยละ 2.0) รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท 55 ราย (ร้อยละ 56.1) รองลงมารายได้อยู่ในช่วงระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท 25 ราย (ร้อยละ 25.5) รายได้ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท 11 คน (ร้อยละ 11.2) รายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 6 คน (ร้อยละ 6.1) และ รายได้มากกว่า 40,000 บาท 1 คน (ร้อยละ 1.0) ตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรหรือเจ้าพนักงานการเกษตรหรือเจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร 78 คน (ร้อยละ 79.6) รองลงมาตำแหน่งเกษตรอำเภอ 10 คน (ร้อยละ 10.2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการหรือเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีหรือเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล 7 คน (ร้อยละ 7.1) และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย 3 คน (ร้อยละ 3.1) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร ในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 25 ปีขึ้นไป 61 คน (ร้อยละ 62.2) รองลงมาระยะเวลาดำรงตำแหน่งระหว่าง 15 - 24 ปี 21 คน (ร้อยละ 21.4) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งระหว่าง 5 - 14 ปี 11 คน (ร้อยละ 11.2) และระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี 5 คน (ร้อยละ 5.1)

2) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 260 คน (ร้อยละ 65.2) และเพศหญิง จำนวน

139 คน (ร้อยละ 34.8) อายุของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์จำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป 162 คน (ร้อยละ 40.6) รองลงมาอยู่ในช่วง 41 - 45 ปี 97 คน (ร้อยละ 24.3) ช่วงอายุ 36 - 40 ปี 58 คน (ร้อยละ 14.5) ช่วงอายุ 31 - 35 ปี 33 คน (ร้อยละ 8.3) ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี 25 คน (ร้อยละ 6.3) และจำนวนผู้มารับบริการน้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 25 - 30 ปี 24 คน (ร้อยละ 6.0) เมื่อพิจารณาสถานภาพการสมรสของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส 322 คน (ร้อยละ 80.7) รองลงมาไม่มีสถานภาพโสด 63 คน (ร้อยละ 15.8) และสถานภาพหม้ายหรือหย่าร้าง 14 คน (ร้อยละ 3.5) โดยส่วนใหญ่ไม่นับถือศาสนาพุทธ 395 คน (ร้อยละ 99.0) ศาสนาคริสต์ 2 คน (ร้อยละ 0.5) และศาสนาอิสลาม 2 คน (ร้อยละ 0.5) การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา 215 คน (ร้อยละ 53.9) รองลงมาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาหรือ ปวช. 144 คน (ร้อยละ 36.1) ระดับปริญญาตรี 20 คน (ร้อยละ 5.0) ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าหรือ ปวส. 19 คน (ร้อยละ 4.8) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 1 คน (ร้อยละ 0.3) รายได้ส่วนใหญ่มากกว่า 40,000 บาท/ปี 195 คน (ร้อยละ 48.9) รองลงมารายได้อยู่ในระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท/ปี 60 คน (ร้อยละ 15.0) รายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท/ปี 56 คน (ร้อยละ 14.0) และรายได้ระหว่าง 10,000 - 20,000 บาท/ปี และระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท/ปี มีจำนวนเท่ากัน 44 คน (ร้อยละ 11.0) อาชีพของกลุ่มตัวอย่างของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นเกษตรกร 353 คน (ร้อยละ 88.5) รองลงมาประกอบอาชีพอื่น เช่น ค้าขาย 17 คน (ร้อยละ 4.3) รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ 12 (ร้อยละ 3.0) นักศึกษา/นักเรียน 10 คน (ร้อยละ 2.5) และมีอาชีพในภาคเอกชน 7 คน (ร้อยละ 1.8)

#### 1.4.2 ความคิดเห็นต่อระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ในเรื่อง ความคิดเห็นต่อระดับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในเขตพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จะแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ 1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร และ 3) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ ดังนี้

1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการใช้งบประมาณ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ และการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ อยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาการช่วยแก้ไขปัญหให้แก่เกษตรกรของสำนักงานเกษตรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การใช้บุคลากรในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ การให้บริการได้ตรงกับความต้องการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 การให้บริการแก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.58 คุณภาพการให้บริการในด้านการเกษตรของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการ แก่เกษตรกรที่รวดเร็วอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 และการให้บริการได้รวดเร็ว ทันเวลาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53

2) ระดับประสิทธิผลความพึงพอใจการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอ อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และเมื่อเรียงลำดับตามวัตถุประสงค์แล้ว พบว่า วัตถุประสงค์ที่ 5 บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการ และมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมา วัตถุประสงค์ที่ 6 องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 วัตถุประสงค์ที่ 3 เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 วัตถุประสงค์ที่ 4 เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนาในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 วัตถุประสงค์ที่ 1 เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐานในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และวัตถุประสงค์ที่ 2 องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินงานกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่ายในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 5 บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาใน 2 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่าเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลความมีจิตสำนึกและความจริงใจของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอในการทำงานร่วมกับเกษตรกรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และความชำนาญการในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 6 องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และเมื่อพิจารณาใน 9 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่ม



ตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลความรวดเร็วในการให้บริการและความชัดเจนในการให้คำปรึกษา แนะนำแก่เกษตรกรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมาความพึงพอใจของเกษตรกร ต่อการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ความสม่ำเสมอ ในการเข้าเยี่ยมเยียนเกษตรกรในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 มี วิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรทำให้เกิดความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในกิจกรรมต่างๆ ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เกษตรกรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ของการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ความ รวดเร็วในการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร และ ความสามารถให้บริการตอบสนองความ ต้องการแก่เกษตรกรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 3 เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตร ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร และเมื่อพิจารณา ใน 8 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผลข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร และ การบริการด้านการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงาน เกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 รองลงมาความทันสมัยของข้อมูลข่าวสารการเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ความสามารถในการให้บริการหรือช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร ได้อย่างรวดเร็วได้ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้แก่เกษตรกร ได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ความสามารถในการให้บริการทางการเกษตรที่ ตอบสนองแก่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึงได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ความสามารถในการส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรให้แก่เกษตรกร ได้อย่างรวดเร็ว และ ความถี่ในการส่งข้อมูลข่าวสาร การเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 4 เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และ เครือข่ายในการพัฒนา และเมื่อพิจารณาใน 4 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกร หรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล การส่งเสริมความรู้ ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วย ตนเอง ได้ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาการส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตร ของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกรและชุมชนนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพการเกษตรได้ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 การทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอสอดคล้องกับความ

ต้องการของเกษตรกรและสภาพแวดล้อมในชุมชนในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้เกษตรกร และชุมชนเกิดการสร้างเครือข่ายได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 1 เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน และเมื่อพิจารณาใน 5 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล การได้รับความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรจากสำนักงานเกษตรอำเภอได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 รองลงมา ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตร ช่วยทำให้สามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้มีความปลอดภัยได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ความสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาดได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 2 องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย และเมื่อพิจารณาใน 4 ประเด็นย่อยของวัตถุประสงค์นี้แล้ว พบว่า เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินประสิทธิผล ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เรื่องการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เกษตรกรและชุมชนได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้ชุมชนเกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็งได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่องได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 การรวมกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้มีการขยายเครือข่ายของเกษตรกรภายในชุมชน และขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆ ได้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ตามลำดับ

### 3) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรอิสระ

3.1 ในส่วนของประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 รองลงมาปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 ตามลำดับ

3.2 ในส่วนของประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 รองลงมา การให้บริการสาธารณะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

**1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน** ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 6 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์มากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรมีความเห็นว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร อยู่ในระดับน้อยกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรมากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความเห็นว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร อยู่ในระดับน้อยกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในแต่ละสำนักงานเกษตร พบว่า ระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในแต่ละสำนักงานเกษตร ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $F = 1.102$ ,  $P = .370$  ดังนั้น  $P > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร มีความแตกต่างกัน

4) การวิเคราะห์ระดับความแตกต่างประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของการบริการประชาชนของสำนักทะเบียนอำเภอในแต่ละสำนักทะเบียน พบว่า ระดับประสิทธิผลของการบริการประชาชนในแต่ละสำนักทะเบียนอำเภอ มีความแตกต่างกัน อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $F = 4.582$ ,  $P = .000$  ดังนั้น  $P < .05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ที่กำหนดว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานในแต่ละสำนักงานเกษตรอำเภอมีความแตกต่างกัน

5) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ที่ทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีอยู่ 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) แรงจูงใจ 3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 39.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .398$ ,  $P = .000$ )

(2) แรงจูงใจ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 5.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .053$ ,  $P = .000$ )

(3) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ร้อยละ 3.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .033$ ,  $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ร้อยละ 48.4 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .484$ ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $Beta = .301$ ,  $P < .05$ ) (2) แรงจูงใจ ( $Beta = .264$ ,  $P < .05$ ) (3) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ( $Beta = .227$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยังมีนำ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แรงจูงใจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ มาใช้ในการบริหารงานสำนักงานเกษตรยิ่งมากเท่าใดก็จะผลักดันให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้น จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปรในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการงานของสำนักงานเกษตรได้

6) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ที่ทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีอยู่ 2 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้ 1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2) การให้บริการสาธารณะ

(1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 54.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .549$ ,  $P = .000$ )

(2) การให้บริการสาธารณะ มีความสามารถอธิบายความผันแปรของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ได้ร้อยละ 9.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .097$ ,  $P = .000$ )

เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ร้อยละ 62.8 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .628$ ,  $P = .000$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรียงลำดับจากมากไปน้อย โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( $Beta = .485$ ,  $P < .05$ ) (2) การให้บริการสาธารณะ ( $Beta = .380$ ,  $P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือยิ่งมีน้ำหนักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการให้บริการสาธารณะ มาใช้ในการบริหารงานสำนักงานเกษตรยิ่งมากเท่าใดก็จะผลักดันให้ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นเช่นกัน

**1.4.4 จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานที่ได้จากการ** แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรและเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 ของทั้ง 2 ชุด มีข้อเสนอ ดังนี้

1) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 55 ราย คิดเป็นร้อยละ 56 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบจำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 44 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น และสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ปัญหาอุปสรรคที่พบในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ก. ด้านแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจากไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ข. ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย จัดส่งให้ไม่ทันเวลา และไม่สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงาน และกิจกรรมการเกษตรที่จะส่งเสริมเกษตรกร งบประมาณในการดำเนินงานบางส่วน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับตำบลต้องดำเนินการจัดหาเองโดยการทำโครงการเสนอต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือเสนอต่อผู้ว่าฯ หรือ อบจ. อีกทั้ง ไม่มีสถานที่ให้บริการระดับตำบลเป็นของตนเองต้องพึ่งพาอาศัยสถานที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ค. ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับพื้นที่รับผิดชอบ มีภารกิจมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาดลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอทำให้เกษตรกรไม่ไว้วางใจและไม่ให้ความร่วมมือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานเนื่องจากมีอายุมาก และปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน เกิดความเฉื่อยชา อีกทั้งไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ขาดความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างด่องแท้ ไม่มีความเสียดสี และขาดความสามัคคีในหมู่คณะ

ง. นโยบายและแนวทางการบริหารงาน

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่า นโยบายในการบริหารงานของหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีการกระจายงานและแบ่งหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ขาดการบูรณาการทำงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานใกล้เคียง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนขาดการชี้แจงแนวทางการทำงานที่ชัดเจน จากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานระดับสูงขึ้นไป

(2) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ก. ด้านแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ควรมีการให้รางวัล อาทิ เช่น การเพิ่มขึ้น เงินเดือน การขยายตำแหน่ง หรือ การประกาศเกียรติคุณ ประชาสัมพันธ์ในหนังสือ วารสารต่างๆ เป็นต้น โดยพิจารณาจากผลการทำงานอย่างเป็นธรรม

#### ข. ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดสรร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ อาทิ เช่น ยานพาหนะในการติดตามงาน น้ำมันเชื้อเพลิง คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ เครื่องโรเนียว กระดาษ เครื่องตรวจสอบสารพิษตกค้าง อุปกรณ์การส่งเสริม การเกษตรต่างๆ เป็นต้น ให้เพียงพอ มีคุณภาพ ทันสมัย และทันเวลา เพื่อสนับสนุนงานส่งเสริม การเกษตร พัฒนาสำนักงานให้น่าอยู่ นำเข้าไปปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น รวมทั้ง สามารถให้บริการเกษตรกรหรือประชาชน ได้ตรงความต้องการและเหมาะสม

#### ค. ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานให้เพียงพอกับปริมาณงานที่มีมากขึ้นและตรงกับงานหรือเกี่ยย้อตรงกำลังจากสำนักงาน เกษตรที่มีอัตรากำลังเกินความต้องการมาปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานเกษตรที่มีอัตรากำลังน้อย พร้อมทั้ง มีการส่งเสริมบุคลากรเข้าฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานส่งเสริม การเกษตร และใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อให้การทำงานอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน และมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน ปลูกฝังจริยธรรม คุณธรรม ความสามัคคีในหมู่คณะ ความเสียสละในการทำงาน โดยยึดงานเป็นหลัก ควรมีการ สับเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่เพื่อกระตุ้นให้มีการตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ตลอดจน ผู้บริหารต้องมีความเด็ดขาดในการบังคับบัญชา ขอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ออกตรวจเยี่ยมหรือติดตามความก้าวหน้าการทำงานตามโครงการในระดับพื้นที่ เพื่อจะได้มองเห็น ถึงปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่แท้จริงด้วยตนเองเพื่อหาแนวทางแก้ไขให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

#### ง. ด้านนโยบายและแนวทางการบริหารงาน

ผู้ปฏิบัติงานเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจัดทำนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ในการบริหารงานและดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเจ้าหน้าที่ทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดในการบริหารงาน และ ดำเนินงานบริการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานและมาตรฐานของการทำงานในแนวทางเดียวกัน ตรงกับ ความต้องการเกษตรกร ลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการบริหารงาน ควรมีการแบ่งงาน

หรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ตรงกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ เน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน และมันสร้างสัมพันธไมตรีที่ดีกับหน่วยงานข้างเคียงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สำคัญควรรีบคิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารงาน โดยเฉพาะความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์และค่านิยมใหม่ในการทำงานโดยมุ่งเน้นการรับผิดชอบต่อผลของงานให้มีประสิทธิภาพ

2) จุดแข็ง ปัญหาอุปสรรคด้านเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดจำนวนทั้งสิ้น 96 ราย คิดเป็นร้อยละ 24 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบจำนวน 303 ราย คิดเป็นร้อยละ 76 โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็น สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) จุดแข็งที่พบในการให้บริการแก่เกษตรกรหรือประชาชนผู้มา

ติดต่อรับบริการ

ก. ด้านบุคลากร

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น จริงใจ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นธรรม และอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเองกับผู้มารับบริการดีมาก สามารถเข้าไปให้บริการได้ถึงในระดับพื้นที่ คือ ในชุมชน หมู่บ้านหรือในบ้านของเกษตรกร ทำให้ทราบถึงปัญหาและแก้ปัญหาในระดับรากหญ้าได้ หรือให้ความรู้ได้ตรงความต้องการได้ดี

ข. ขั้นตอนในการให้บริการและตัวบริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งการติดตามและประเมินผล ในเรื่องการผลิตผักปลอดสารพิษ โดยเน้นในเรื่องการลดต้นทุนการผลิตพืชผัก โดยมีการถ่ายทอดวิธีการทำปุ๋ยหมัก ปุ๋ยชีวภาพ และการผลิตสารปราบศัตรูพืชจากสมุนไพรธรรมชาติทดแทนการใช้สารเคมี ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีและจำเป็นมากสำหรับประเทศเกษตรกรรมอย่างประเทศไทย

(2) ปัญหาอุปสรรคที่พบในการให้บริการแก่เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

ก. ด้านบุคลากร

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้



ความสามารถสูงจะมีน้อยมาก เพราะเจ้าหน้าที่ไม่มีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เข้าใจส่งผลทำให้การให้บริการไม่ทั่วถึงและบกพร่อง

#### ข. ด้านสถานที่ให้บริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่าส่วนใหญ่สำนักงานเกษตรอยู่ห่างแหล่งชุมชนการเดินทางติดต่อไม่สะดวก สภาพอาคารทรุดโทรม คับแคบ ไม่เพียงพอต่อเกษตรกรที่มาใช้บริการจำนวนมาก อีกทั้งยังไม่มีช่องทางในการให้บริการเป็นของตนเอง ยังต้องพึ่งพาอาศัยสถานที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกตำบลเป็นสถานที่ให้บริการนอกเหนือจากสำนักงานเกษตรอำเภอ

#### ค. ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่างบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ยังไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานตาม โครงการและงานส่งเสริมการเกษตร

#### ง. ด้านขั้นตอนการให้บริการและตัวบริการ

โดยภาพรวมเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการมีความคิดเห็นว่า การให้บริการยังล่าช้า และยืดเยื้อ ในส่วนการให้บริการข่าวสารและการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร รวมทั้งมีการทำงานหลายประการที่ซ้ำซ้อนกันอยู่

(3) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการ

#### ก. ด้านสถานที่ให้บริการ

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่า ควรมีการซ่อมแซม ปรับปรุง อาคารสำนักงานเกษตร ขยายให้กว้างขวาง จัดให้เป็นสัดส่วน และสวยงาม สถานที่ตั้งควรอยู่ในแหล่งชุมชนเพื่อความสะดวกต่อการติดต่อขอรับบริการ รวมทั้งควรเพิ่มช่องทางการให้บริการ โดยให้มีสถานที่ให้บริการเป็นของตนเอง ทั้งนี้ควรมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการให้บริการ

#### ข. ด้านบุคลากร

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่า ควรมีการเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งฝึกอบรม พัฒนา เพิ่มพูนความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องเทคนิคการให้บริการเทคโนโลยีที่ทันสมัยควรมีแนวทางการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้เกษตรกรเข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้เอง เจ้าหน้าที่ทุกคนควรสามารถให้บริการแทนกันและกันได้ทุกเรื่อง ในกรณีเจ้าหน้าที่บางคนออกปฏิบัติงานในพื้นที่

ไม่อยู่ที่สำนักงาน สำหรับพฤติกรรมกาให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานกาให้บริการควรให้ความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ เต็มใจบริการ ด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส กระตือรือร้น ในการบริการประชาชน และควรให้ความสำคัญการอบรมสร้างวินัย จิตสำนึกในการบริการให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

#### ค. ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรเพิ่มงบประมาณในการปรับปรุงอาคาร และการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร

#### ง. ด้านขั้นตอนการให้บริการและตัวบริการ

เกษตรกรหรือประชาชนผู้มาติดต่อรับบริการเสนอแนะว่าควรปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการให้สั้นลง ชัดเจน รวดเร็ว และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ จัดระบบการให้บริการข้อมูลข่าวสารให้พร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลา โดยควรเพิ่มเติมข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยหรือเทคโนโลยีการให้บริการด้านการเกษตรที่ทันสมัย ไม่ซ้ำซากตลอดจน ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการเกษตรร่วมกับเกษตรกรให้มากขึ้น เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่ละเอียด ครบถ้วน ตรงกับความต้องการ อีกทั้งได้ทราบปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร

#### 1.4.5 การแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เกษตรกรจังหวัดเพชรบูรณ์

เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยมีข้อมูลสรุปได้ดังนี้

##### 1) จุดแข็งในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด

เพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดแข็งในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอยู่ที่ ปัจจัยการที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรทำให้เป็นที่เชื่อถือของเกษตรกรเป็นที่พึ่งพาของเกษตรกร ได้ดี อีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่เข้มแข็งและสร้างเครือข่ายของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรได้ ซึ่งการมีกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่เข้มแข็งเป็นการบ่งบอกได้ว่าประชาชนระดับรากหญ้าสามารถรวมกลุ่มกัน สร้างงานและอาชีพ ของตนเองได้ไม่ต้องอพยพเข้ามารับจ้างทำงานทำในเมืองใหญ่ๆ

##### 2) จุดอ่อนในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัด

เพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มงานบางคนขาดความสามัคคี ขาดความเสียสละ มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและด้านการบริหารงานน้อย อีกทั้ง

งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้กับสำนักงานเกษตรมีไม่เพียงพอและล่าช้าไม่ตรงกับเวลาในการนำไปใช้ดำเนินงาน ทำให้ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการ อาทิ หมักพืชมัฟ คูเก็บเอกสาร คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร อุปกรณ์ส่งเสริมการเกษตรต่างๆ รongลงมาให้ความเห็นว่าอาคารสำนักงานเกษตรทรุดโทรม คับแคบ ไม่เป็นสัดส่วน ไม่สามารถรองรับเกษตรกรที่มาใช้บริการเป็นจำนวนมากได้ ตลอดจน อัตราค่าล้างเจ้าหน้าที่มีน้อยไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

3) โอกาสที่สามารถใช้เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า โอกาสที่สามารถใช้เป็นประโยชน์เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ประกอบด้วย

(1) หน่วยงานภาคีให้ความเชื่อถือสำนักงานเกษตรและให้ความร่วมมือในการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

(2) ขอบเขตของงานกว้างขวางทำให้สามารถแสดงผลการทำงานหรือการบริหารงาน ได้มากขึ้น

4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรคซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า หน่วยงานภาคีไม่ค่อยให้ความเชื่อถือต่อหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ในหน่วยงาน เนื่องจากหัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย มีความรู้ในด้านวิชาการและด้านบริหารน้อยทำให้ขาดความเชื่อถือจากหน่วยงานภายนอก เกิดความไม่มั่นใจในการทำงานร่วมกับสำนักงานเกษตรเกิดขึ้น

5) แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นในอนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า แนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย

(1) เพิ่มบุคลากรที่มีความสามารถ และจัดฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และเสริมสร้างพัฒนาทักษะการให้บริการงานส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกที่ดี จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ ความเสียสละ ความตั้งใจ ในการทำงาน พร้อมทั้งให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(2) ควรมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนเพื่อลดปัญหาการบริหารงานที่ล่าช้า พัฒนาระบบงานให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก ช่วยประหยัดเวลาและ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน

(3) การจัดสรรงบประมาณในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น การจัดสรร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการงาน ส่งเสริมการเกษตรแก่เกษตรกรหรือประชาชนทั่วไป การจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่ที่ให้บริการ และพร้อมสำหรับการให้บริการเกษตรกรหรือประชาชน ซึ่งจะทำให้เกษตรกรหรือประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น รวมถึงให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลา ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพบังเกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

(4) ให้ความสำคัญในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานถึงลักษณะการทำงาน ภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์ ของสำนักงานเกษตร ประโยชน์ที่จะได้รับจากสำนักงานเกษตรเมื่อมารับบริการ

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 ผลการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ยังพบว่า สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายรายด้านได้ว่า

1. การใช้จ่ายงบประมาณ ที่ใช้ประกอบการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ มากกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่ากรมส่งเสริมการเกษตรมีนโยบายให้หน่วยงานย่อยภายใต้สังกัดของกรมฯ มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบงบประมาณมาเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานยึดผลงานเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการกระจายอำนาจในการบริหารงบประมาณ ไปในหน่วยงานย่อยอย่างทั่วถึง และยังให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน มีการใช้จ่ายงบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นความประหยัดและควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยจัดลำดับความสำคัญของงาน ทั้งนี้ให้คำนึงถึงภารกิจหลัก ความเร่งด่วนของกิจกรรม และผลตอบแทนการลงทุน โดยใน

กระบวนการจัดสรรงบประมาณหรือการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด นอกจากนั้น ยังให้ความสำคัญของการควบคุม กำกับ ติดตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน โดยมีการให้จัดทำรายงานสถานการณ์การใช้จ่ายเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีการประชุมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเป็นประจำเพื่อการควบคุม กำกับ และรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งให้ความสำคัญการปรับปรุงข้อมูลงบประมาณและการเงินให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) มองว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีจุดเด่นคือมุ่งเน้นการเสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) (อ้างในทศพร ศิริสัมพันธ์ จากหนังสือ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการ : กพร. 27) มองว่าการบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องมุ่งเน้น สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต รวมถึง ฮักส์ (Hughes อ้างถึงใน จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ 2547) มองว่าการใช้แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย เน้นการพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าที่ผ่านมาในการวางแผนระยะยาวและยึดหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์อัน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การภาครัฐต่างๆ ตลอดจนการปรับตัวขององค์การกับสภาพแวดล้อมต่างๆ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้การใช้จ่ายทรัพยากรมีประสิทธิภาพกว่าเดิม เพราะมีการผูกโยงระหว่างผลของงานที่เกิดขึ้นกับงบประมาณแบบ โครงการ เมื่อรัฐบาลทราบกลยุทธ์ของหน่วยงานราชการ ทำให้สามารถพิจารณาประเมินตัดสินได้ว่าหน่วยงานใดสมควรได้รับการอนุมัติโครงการใดหรือไม่ อีกทั้งควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ เน้นให้การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมุ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยส่งออกแทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า หน่วยราชการถูกคาดหวังให้สร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในฐานะเป็นมาตรการที่จะทำให้ทราบว่าการทำงานมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ในหนึ่งปี เมื่อครบปีจะนำผลงานมาเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ ซึ่งนำมาสู่การตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการประเมินแบบไม่เป็นการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิผล และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์การด้อยคุณภาพ และที่สำคัญคือ การปรับปรุงการจัดการทางการเงิน โดยการเปลี่ยนแปลงจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และระบบบัญชีแบบเก่ามาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจัดสรรเงินตามโครงการเฉพาะเจาะจงของส่วนราชการ โดยมีการระบุดำเนินกิจกรรมทั้งหมดในโครงการต่างๆ ทุกระดับ การจัดการภาครัฐต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งไม่เพียงแต่หมายถึงการลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

ของโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริงอีกด้วย ซึ่งทำให้รัฐบาลสามารถมีสารสนเทศที่ดีขึ้นในการควบคุมการใช้จ่ายของหน่วยราชการต่างๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

2. วัตถุประสงค์ ที่ใช้ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการวางแผนการและการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ เพื่อปฏิบัติงานการให้บริการ ขาดการรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานประหยัดและใช้วัสดุ วัตถุประสงค์ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ซึ่งตามหลักการบริหารที่ดีแล้วนั้นหน่วยงานต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการใช้วัสดุ วัตถุประสงค์ให้มีประสิทธิภาพดังปรากฏในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นั่นก็คือกระบวนการบริหารที่รัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างประหยัด คุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อสนองความต้องการเกษตรกรหรือประชาชนโดยรวม

3. การใช้บุคลากร ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้เต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้ สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญของการกำหนดค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ได้แก่การเสียสละ การมีจิตสำนึกในการให้บริการ โดยคำนึงถึงความต้องการและประโยชน์สูงสุดของเกษตรกรหรือประชาชนเป็นหลัก สนับสนุนการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้สามารถชี้แจงการให้บริการ ได้อย่างภาคภูมิ และเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการยกย่องชมเชย ขอมรับนับถือ ให้รางวัล มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เสียสละ และทุ่มเท ซึ่งตามหลักการบริหารงานที่ดีเพื่อจะให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกันแนวคิดทฤษฎีของเฮร์เบิร์ต กล่าวไว้ว่า หากความต้องการด้านความจูงใจ (Motivator Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์จะรู้สึกเฉย ไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานเพียงพอให้งานเสร็จไปวันๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด (ตุลา มหาพสุชานนท์ อังโน วีระวัฒน์ หมื่นมา 2550: 26) และตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) กล่าวว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้น

ขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ

4. คุณภาพการให้บริการในด้านการเกษตรของหน่วยงาน สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า หน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากรผู้ชำนาญเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือแม้กระทั่งการจัดฝึกอบรม ทักษะการใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติให้กับหน่วยงานย่อย ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลและเป็นหน่วยงานที่จะต้องให้บริการเกษตรกรหรือประชาชนโดยตรง อย่างเพียงพอและทั่วถึง รวมทั้งมีระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และระบบการกำกับดูแล ติดตาม ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาวิธีการและกระบวนการบริหารงาน การบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งหลักการให้บริการสาธารณะที่ดีหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการที่มีคุณภาพ คู่คุณค่า เหมาะสมที่สำคัญตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ สอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ บรรจบ เนียมมณี (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 40) กล่าวว่าลักษณะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ป้อนปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร ซึ่งมีคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ผู้บริหารต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมและตรงตามเป้าหมาย ได้ผลตอบแทนมากที่สุด กระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล ฯลฯ ผู้บริหารต้องจัดระบบกระบวนการบริหารที่เน้นถึงคุณภาพงานทั้งปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมองค์การด้วย ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว 2545: 11-12) อคติเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน กล่าวว่าคุณลักษณะสำคัญของ NPM ประการหนึ่งก็คือการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน เฟอร์ไลน์ (Ferlie) และ คณะ (อ้างในสุพจน์ ทราชแก้ว 2545) มองว่าการให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่เน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก และ บวร ประพฤติดี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549:45-47) ได้กล่าวถึง ปัจจัยอันเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ คือ การฝึกอบรม หน้าที่สำคัญของการบริหารที่จะจัดการองค์การขนาดใหญ่ในสังคม การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ความล้มเหลวของการทำงานในปัจจุบัน ส่วนหนึ่งมาจากการขาดการประเมินผล เพราะผลงานทุกๆ ประการในการทำงานจะต้องมีการติดตามผลและประเมินคุณค่าหรือไม่คืออะไร ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ คุ้มทุนหรือขาดทุน และจะแก้ไขในอนาคตให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะช่วย แก้ปัญหาให้แก่องค์การแล้ว ยังแก้ปัญหาส่วนตัวบุคคลอีกด้วย ในกรณีที่หัวหน้างานจะตัดสินใจให้ความดีความชอบหรือจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ในองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นปัจจัยสำคัญที่หัวหน้าจะต้องทราบซึ่งอาจพิจารณาได้จากคุณวุฒิที่สำเร็จการศึกษามา หรืออาจจะดูจากทักษะในการทำงานตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

5. การให้บริการแก่เกษตรกร ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งให้ความสำคัญการชี้แจงแนวทางการนำแผนงาน โครงการ ไปสู่การปฏิบัติให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการบริหารงานเพื่อให้ได้การบริการที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ จำเป็นจะต้องมีการระบุ แผนงาน โครงการ เป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกันแนวคิดของทิวาดี เมฆสวรรค์ (2545) ที่ได้สรุปไว้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ / งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator : KPI) ใช้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

6. การให้บริการได้รวดเร็ว ทันเวลา สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เช่น ระบบโปรแกรมการรับส่งหนังสือ (e-office) การติดต่อประสานงานทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ตลอดจนมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติงานในโครงการให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ โดยตรง ซึ่งหลักการบริหารงานเพื่อให้ได้การบริการที่ดีนั้นต้องมุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 5 มาตรา 27 ระบุไว้ว่า ส่วนราชการควรกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต



การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนเมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกีดกันรองงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และหากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายรวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณ

7. การให้บริการได้ตรงกับความต้องการ สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่าให้ความสำคัญระบบการจำแนกลำดับก่อน-หลัง ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บริการได้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม มีระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการติดตามคุณภาพการให้บริการอย่างเป็นทางการ รวมทั้งยังจัดระบบช่องทางการรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้รับบริการ เช่น ศูนย์ให้บริการคำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นด้านการเกษตร (call center) รายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุชุมชนของหน่วยงาน โดยเน้นการให้บริการเรื่องข่าวสารข้อมูลการเกษตรพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ฟังโดยการให้โทรศัพท์หรือทางไปรษณีย์มาที่รายการวิทยุได้ และจัดให้มี website ของหน่วยงานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้ด้านการเกษตรรวมทั้งจัดให้มีกระดานสนทนาแสดงความคิดเห็นไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำผลการประเมินหรือข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาปรับปรุงการให้บริการให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งคือ การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 3 คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่ ส่วนราชการต้องจัดหาวิธีการให้บริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละกลุ่มของผู้รับบริการ โดยรวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การนำความคิดเห็น ความคาดหวัง ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ประกอบในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้รวดเร็ว มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการมากที่สุด และในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 มาตรา 6 ระบุไว้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ

ของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกับแนวคิดของประยูร กาญจนกุล (อ้างในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536) กล่าวว่า การให้บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการสนองความต้องการของประชาชน

8. วิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกรที่รวดเร็วสูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ การนำองค์ความรู้มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการลดขั้นตอน อีกทั้งมีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศให้ทันสมัย เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งานเพื่อให้บริการแก่เกษตรกรที่รวดเร็ว ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีหน่วยงานควรให้ความสำคัญต่อการให้บริการ ที่รวดเร็ว ตรงเวลาที่กำหนด มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน เข้าถึงบริการง่าย ประชาชนสบายใจและไม่มีกฎ ระเบียบมากเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Karl Albrecht (อ้างใน จินตนา บุญงการ ,2545 : 45-46 ) กล่าวไว้ว่าระบบหรือกระบวนการเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการให้บริการ โดยต้องเน้นให้ระบบการบริการประชาชนเป็นเรื่องเรียบง่าย ประชาชนสบายใจเมื่อมาใช้บริการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน คุณเป็นเจ้าขุนมูลนาย ประชาชนต้องเข้าใจได้ง่ายๆ เข้าพบเข้าปรึกษา เข้ารับบริการ ได้อย่างเป็นกันเอง มีความคล่องตัวสูง กฎระเบียบต้องเป็นสิ่งที่ช่วยเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประชาชน ทำให้การบริการดีไม่เป็นตัวจำกัดการบริการ และในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระบุในมาตรา 27 ไว้ว่าให้ส่วนราชการควรกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใด ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนเมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกลั่นกรองงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และหากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายรวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ โทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังเงินงบประมาณ

9. การช่วยแก้ไขปัญหาก็แก่เกษตรกรได้รวดเร็ว สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการเพิ่มช่องทางข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรหลายช่องทาง เช่น รายการวิทยุที่จัดโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรซึ่งเน้นเนื้อหาสาระในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรเองและหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจะมีช่วงเวลาให้ประชาชนผู้รับฟังโทรศัพท์สอบถามหรือแสดงความคิดเห็นเข้ามาในรายการได้ จัดให้มีศูนย์ให้บริการคำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นด้านการเกษตร (call center) มี website ของหน่วยงานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความรู้ด้านการเกษตร รวมทั้งจัดให้มีกระดานสนทนาแสดงความคิดเห็นไว้ด้วย นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย มีคุณภาพพร้อมจะให้บริการได้ทันเวลาอยู่ตลอดเวลา และมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการให้บริการ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในการใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลที่สนับสนุนและลดขั้นตอนการให้บริการ ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการในการแก้ไขปัญหาก็แก่เกษตรกรหรือประชาชน ผู้รับบริการ ได้อย่างรวดเร็วตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 4 ที่ได้ให้ความสำคัญการจัดการสารสนเทศและความรู้ให้เหมาะสม ทันสมัย เข้าถึงง่าย พร้อมใช้งานเพื่อนำไปแก้ปัญหาก็แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อประเมินประสิทธิผลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีระดับประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายรายด้านได้ว่า

1. เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัยและได้มาตรฐาน สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า การถ่ายทอดความรู้ให้เกษตรกรสามารถผลิตและการจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน เป็นนโยบายหลักของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งภายใต้กรมฯ ยังมีหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่สนับสนุนนโยบายดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จโดยตรง คือ สำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร มีหน้าที่หลักในสนับสนุนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าเกษตรให้ปลอดภัยและได้มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่เกษตรกรเพื่อสินค้าเกษตรของไทยจะเป็นสินค้าที่นิยมและส่งออกอันดับหนึ่งของโลกได้หรือเป็นครัวของโลกได้ ดังนั้นผู้บริหารของกรมฯ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนา

ทักษะ ความรู้เฉพาะด้านการผลิตสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตและจัดการสินค้าได้มีประสิทธิภาพให้แก่เกษตรกรในรูปแบบที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ทัวถึง ตามนโยบายหลักของกรมฯ ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีเจ้าหน้าที่จะต้องมีการพัฒนา ขวนขวายหาความรู้ในการให้บริการ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ ดังที่ บวร ประพฤติดี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 45-47) ได้กล่าวว่า หนึ่งในปัจจัยอันเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกระดับขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญทำให้ลดการควบคุมคนในองค์กรลงได้ ลक्षणียุติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

2. องค์กรเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า มีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จในการให้บริการหรือการให้ความรู้ในการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรและการสร้างเครือข่ายการเกษตร ซึ่งหลักการให้บริการที่ดีจะต้องมีการกำกับ ดูแล ติดตาม การดำเนินงาน ทั้งขณะดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรและหลังการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความพึงพอใจของเกษตรกร และการนำข้อมูลมาปรับปรุง แก้ไขปัญหาให้เกษตรกรได้อย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีตามสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ ประยูร กาญจนกุล (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2536) ได้กล่าวไว้ว่าการให้บริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์เพื่อสนองต่อความต้องการส่วนรวมของประชาชนมิใช่เพียงบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้คุณค่าที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การเน้นหลักการการให้บริการสาธารณะอันได้แก่ ความต่อเนื่องและความยุติธรรมในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งหลักการทั้งสองนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยเช่นกัน ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ของผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้ จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึง บวร ประพฤติดี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 45-47) ได้กล่าวว่า หนึ่งในปัจจัยอันเป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร คือ การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร ความล้มเหลวของการทำงานในปัจจุบันส่วนหนึ่งมาจากการขาดการประเมินผล เพราะผลงานทุกๆ ประการในการทำงาน

จะต้องมีการติดตามผลและประเมินผลว่าดีหรือไม่คืออย่างไร ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ คู่สม  
ทุนหรือขาดทุน และจะแก้ไขในอนาคตให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลนอกจากจะช่วย แก้ปัญหา  
ให้แก่องค์กรแล้ว ยังแก้ปัญหาส่วนตัวบุคคลอีกด้วย ในกรณีที่หัวหน้างานจะตัดสินใจให้ความดี  
ความชอบหรือจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ในองค์กร

3. เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว  
ทั่วถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า  
มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม รวมถึงมัลติมีเดีย ที่เป็นประโยชน์ใน  
การให้บริการการเกษตรมาเป็นสื่อในการให้บริการ รวมทั้งมีการขยายช่องทางในการให้บริการ  
เพิ่มขึ้น ได้แก่ การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ทางรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุชุมชน โดยนำเสนอ  
ในลักษณะความรู้ที่เกี่ยวกับด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรเองและของหน่วยงานในสังกัด  
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตลอดจนมีการจัดตั้ง ศูนย์ call center เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและ  
แก้ไขปัญหาการเกษตรให้แก่เกษตรกร โดยตรง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นการลดขั้นตอนการให้บริการ ทำ  
ให้เกษตรกร ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมารับบริการที่สำนักงานเกษตรเอง โดยเกษตรกรยังได้รับข้อมูล  
ข่าวสาร ทั่วถึงทุกครัวเรือน และทันเวลา เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรของตนเอง  
ซึ่งหลักการให้บริการข้อมูลข่าวสารที่ดีหน่วยงานต้องให้ความสำคัญต่อความรวดเร็วในการ  
ให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ จอห์น ดี มิลเล็ท (อ้างใน เทพศักดิ์  
บุญรัตพันธุ์, 2536) ก็ได้กล่าวไว้ถึงเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะว่า มีเป้าหมายที่สำคัญก็  
คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรก  
ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้อยู่เสมอ หรือหลายๆ กันไปก็จะต้องยึดถือหลักการของการให้บริการ  
สาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และ  
ความก้าวหน้า (Millet, 1954 : 397) เจรัลด์ อี เกเคน (Gerald E. Caiden) (อ้างใน เทพศักดิ์  
บุญรัตพันธุ์ 2536) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เมื่อรัฐบาลคิดว่าต้องมีความรับผิดชอบในกิจกรรมใหม่  
เพิ่มขึ้นจะมีหลายช่องทางที่ให้บริการ โดยอาจจะใช้วิธีการทำสัญญากับสถาบันอื่นๆ หรือทำด้วย  
ตนเอง หรือร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในรูปของการให้บริการร่วม เขาก็ชี้ให้เห็นว่าการให้บริการสา  
ธารณสามารถทำได้ในลักษณะที่ผสมผสานระหว่าง 7 รูปแบบ คือ หน่วยงานอาสาสมัคร ใช้กลไก  
ตลาด ผู้ผลิตจากภายนอก หน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ รัฐวิสาหกิจ การทำสัญญากับหน่วยงานเอกชน  
และการใช้หน่วยงานกลางภายนอก (Caiden, 1982 : 128) และจินตนา บุญบงการ (2545) กล่าวไว้  
ว่า การบริการที่สามารถยึดเป็นหลักในการปฏิบัติได้คือ ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอก  
เห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของผู้รับบริการ ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้มารับบริการอย่าง  
รวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้องให้เอ่ยปากเรียกร้อง แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้มารับบริการ

ให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียมไม่ได้ การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะบริการและให้บริการมากกว่าที่ผู้รับ บริการคาดหวังเอาไว้

4. เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา สูงกว่าเกณฑ์ อาจจะเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ ความเชี่ยวชาญชำนาญงานด้าน การถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกษตรกรเข้าใจง่ายและสามารถนำไปสู่การพัฒนาอาชีพของตนเอง ได้ ซึ่ง หน้าหลักของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ระดับจังหวัดและระดับอำเภอทุกคนที่สำคัญมากอีก ประการหนึ่งคือ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เป็นสื่อกลางระหว่างแหล่งความรู้กับเกษตรกรเป้าหมาย โดย เจ้าหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำเอาความรู้จากแหล่งความรู้หรือแหล่งวิจัยต่างๆ มาปรับให้เหมาะสมกับ สภาพท้องถิ่นและลักษณะการใช้งานในรูปแบบที่เข้าใจง่ายสามารถนำไปปฏิบัติได้ และถ่ายทอดความรู้ ดังกล่าว ไปสู่เกษตรกรหรือกลุ่มเกษตรกรให้เข้าใจง่าย ในขณะที่เดียวกันก็มีหน้าที่นำเอาปัญหา ทางการเกษตรของเกษตรกรกลับไปสู่แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาวิจัย ปรับปรุง แก้ไขปัญหานั้นๆ เพื่อให้ความรู้และเทคโนโลยีการเกษตรมีความเหมาะสมกับสภาพการใช้ของเกษตรกรและเกิด ประโยชน์สูงสุด ซึ่งการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะ 2 ทาง เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์ของการให้บริการ อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารมีการชี้แจง วัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินงานให้บริการที่ถูกต้องและชัดเจน ซึ่งหลักการบริหารงาน การ ให้บริการทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะต้องร่วมประชุมทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ แนวทางการ ดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน อีกทั้ง ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติต่างก็จะต้องมี ทักษะในด้านการบริหารและการปฏิบัติงานในการให้บริการ การให้ความรู้ข่าวสาร เป็นอย่างดี ซึ่ง จำเป็นต้องนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่ปรับใช้ในการบริหารงานบริการ สอดคล้องกับแนวคิด ของสีมา สีมานันท์ อดีตเลขาธิการ กพ. (อ้างในเพ็ญศรี มีสมนัย 2549: 3-16) ได้กล่าวถึงลักษณะ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทยเมื่อคราวเป็นวิทยากรให้แก่การรถไฟแห่งประเทศไทยเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2546 ไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีบทบาทหน้าที่ชัดเจน มี เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการปฏิบัติโดยมีอาชีพที่มีความเป็นกลาง มีการมอบอำนาจ การบริหาร มีข้อมูลกว้างขวางเพียบพร้อม มีระบบการตรวจสอบจากภายนอก เน้นให้ความสำคัญ กับลูกค้าผู้รับบริการ นำกลไกการตลาดมาใช้ รูปแบบองค์กรเน้นให้เกิดความรับผิดชอบ มุ่งต่อ ผลสำเร็จมากกว่าเน้นกฎระเบียบและกระบวนการ มีการแปรรูปหรือจ้างเหมาให้ภาคอื่นรับปฏิบัติ แทน มีบทบาทและที่มาของภารกิจชัดเจน มีการทำสัญญาปฏิบัติงาน นำเทคนิคการบริหารของ ภาคเอกชนมาปรับใช้ แยกหน่วยงานโยกย้ายจากหน่วยปฏิบัติ แยกหน่วยจัดสรรทรัพยากรและผู้ซื้อ บริการจากหน่วยที่ให้บริการ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยให้บริการ และจัดกลุ่มหรือปรับย้ายภารกิจ

เพื่อควมมีเอกภาพและประสิทธิภาพ และบรรพ ระพฤคคิตี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 45-47) กล่าวว่ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลคอุบคิตีเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

5. บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตกรร สูงกว่าเกษตกร์ อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีจิตฝึกอบรม การปลุกฝึกจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตกรรให้กับเจ้าหน้าที่ ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ ชำนาญในเรื่องความรู้เฉพาะด้านเพื่อให้บริการแก่เกษตกรร ซึ่งหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรพ ระพฤคคิตี (อ้างใน เนตรดาว มัชฌิมา 2549: 45-47) กล่าวว่ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของคนเพื่อที่จะนำมาใช้ทำงานเฉพาะอย่างขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ การฝึกอบรมจึงต้องมีในทุกองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ทุกคน การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำลังขวัญทำให้ลดการควบคุมคนในองค์การลงได้ ลคอุบคิตีเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้

6. องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี สูงกว่าเกษตกร์ อาจจะเป็นเพราะว่า มีนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตกรให้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของหน่วยงานให้เหมาะสม โดยเฉพาะ การบริหารงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และการยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ซึ่งการบริหารราชการของหน่วยงานราชการจำเป็นจะต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยต้องยึดหลัก นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่าประกอบในการบริหารงาน

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตกร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์** ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตกรไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สำนักงานเกษตกรอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับประสิทธิภาพของการบริการประชาชนไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ ในปัจจุบัน กรมส่งเสริมการเกษตกร กระทรวงเกษตกรและสหกรณ์ มีการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการบริหารงาน โดยได้เริ่มนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นหลักในกระบวนการบริหารงาน เจ้าหน้าที่เข้าไปเยี่ยมชมให้บริการและแก้ไขปัญหาถึงที่บ้านเกษตกรร มีการปรับปรุง

สถานที่และสภาพแวดล้อมในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ทั้งถึง เป็นธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ได้นำเทคโนโลยีต่างมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบริหารจัดการงานบริการอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการการให้บริการ มีการเพิ่มช่องทางบริการ ทำให้การให้บริการมีความสะดวก รวดเร็ว และได้รับบริการที่ต่อเนื่อง ประหยัด เวลา ในการมาติดต่อรับบริการ ก่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญได้ดำเนินการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ที่ถูกต้องแก่ผู้ทำหน้าที่ให้บริการ ในเรื่องระบบเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบ และสามารถอธิบาย ชี้แนะ หาแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประชาชนได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านได้แก่ จอห์น ดี มิลเลท (John D Millet) (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 20-21) มองประสิทธิภาพว่า หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มนุษย์อีกทั้งได้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้นด้วย ลีลา สีนาศูเคราะห์ (อ้างใน อรษา โพธิ์ทอง 2537: 37) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะวางหลักและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสมบูรณ์ที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ องค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ด้วย กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิต และผู้ให้บริการนั้นๆ เฟอร์ลี (Fertie) และคณะ (อ้างใน สุพจน์ ทราชแก้ว, 2545 : 11) กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นการให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่เน้นคุณภาพของการดำเนินงาน หรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก รวมทั้งแนวคิดของ เกร็ดส์ อี เคเดน (Gerald E. Caiden อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2547 : 226) เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะที่ว่า เมื่อรัฐบาลมีความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น จึงจำเป็นต้องหาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ โดยอาจจะใช้วิธีการทำสัญญาจ้างสถาบันอื่น ๆ หรือทำด้วยตนเอง หรืออาจร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในรูปของการให้บริการร่วมเพื่อจัดการให้บริการแก่ประชาชนให้เพียงพอต่อความต้องการ

**2.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์** ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อทดสอบเป็นรายคู่ ได้แก่ (1) สำนักงานเกษตรอำเภอชนแดน มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า อย่างมีนัยสำคัญ ณ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอชนแดนมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูง



กว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .41 (2) สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน อย่างมีนัยสำคัญ ๗ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพันมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .45 (3) สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง อย่างมีนัยสำคัญ ๗ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่งมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าเท่ากับ .48 (4) สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ มีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานแตกต่างจากสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน อย่างมีนัยสำคัญ ๗ ระดับ .05 โดยสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพันมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพเท่ากับ .40

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่งมีค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการบริหารงานสูงกว่าสำนักงานเกษตรอำเภอบึงสามพัน สำนักงานเกษตรอำเภอชนแดน สำนักงานเกษตรอำเภอศรีเทพ และสำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่า รวมทั้งสำนักงานเกษตรอำเภออื่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง อาจเป็นเพราะ สำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการการให้บริการ ทำให้การให้บริการมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และเสมอภาค อีกทั้งยังมีการกระจายอำนาจการอนุมัติอนุญาตให้กับเจ้าหน้าที่เป็นการลดขั้นตอนและกระบวนการให้บริการ มีการสร้างการทำงานระบบทีม โดยเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ ทำให้งานบริการเกิดความคล่องตัว และที่สำคัญสำนักงานเกษตรอำเภอวังโป่ง ได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เฉพาะด้านในสายอาชีพ ในเรื่องระบบเทคโนโลยี กฎหมาย ระเบียบ เพื่อให้พร้อมต่อการให้บริการสามารถอธิบาย ชี้แนะ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชน ได้อย่างดี เป็นการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไฟแลนเดอร์ และ ไฟโอเกล (Friedlander and Piokle อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2536 : 21-22) ที่เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญของความมีประสิทธิภาพคือ ความมากน้อยของการที่องค์การสนองตอบต่อความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า ซึ่งวัดได้จาก สิ่งที่ถูกค่าได้รับจากหน่วยงานในแง่ของ คุณภาพสินค้าหรือบริการ ปริมาณ ความเรียบร้อยและ ความได้มาตรฐานของสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็วของการบริการ ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็นมิตร และลักษณะท่าทีของพนักงานหรือพฤติกรรมของพนักงานนั่นเอง (ภรณ์ อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ , 2536 : 222) ซึ่งความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการให้บริการสาธารณะได้เป็นอย่างดี โดยมองประสิทธิผลไม่ใช่มองเฉพาะกรอบของการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานเท่านั้น แต่เป็นการมองในกรอบกว้างขึ้น

โดยเน้นการที่หน่วยงานสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้ด้วย ซึ่งก็ไม่ใช่เพียงในแง่ของเชิงปริมาณเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงคุณภาพ ความรวดเร็ว และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

**2.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน** หากความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีตัวแปรอิสระ 3 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร คือ ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, แรงจูงใจ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. การพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดที่ 3 ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคาดหวัง ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงแนวทางการบริหารงานบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของจอห์น ดี มิลเล็ท (ฮ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2536) ก็ได้กล่าวไว้ถึงเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะว่า มีเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นคำนิยามแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้อยู่เสมอ พร้อมๆ กันไปกับจะต้องยึดถือหลักการของการให้บริการสาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า (Millet 1954 : 397) และแนวคิดของจินตนา บุญบงการ (2545: 40) กล่าวไว้ว่า การบริการควรยึดหลักในการปฏิบัติโดยควรยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยาก ของผู้บริการ ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้องให้เอ่ยปากเรียกร้อง

แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้มารับบริการ การให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจเต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียดายไม่ได้ การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะบริการและให้บริการมากกว่าที่ผู้รับ บริการคาดหวังเอาไว้

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงจะเป็นเพราะว่า การบริหารงานของสำนักงานเกษตรเป็นการบริหารงานที่ต้องยึดถือประโยชน์สูงสุดของเกษตรกรหรือประชาชนเป็นหลัก โดยจะต้องอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการให้ได้มากที่สุด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีไหวพริบ ทักษะ ความรู้ความชำนาญรอบด้าน ทั้งในด้านกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน ความรอบรู้ที่จะประยุกต์สิ่งต่างๆ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน แผนงาน โครงการ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์ นั่นก็คือเกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการพึงพอใจมากที่สุด

2. การพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับกับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งตามแนวคิดของไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เกิดจากแรงจูงใจ โดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง โดยมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลัง ความสามารถ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กล่าวคือ ในการบริหารขององค์กรใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความขยันแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการศึกษาพบว่า โดยปกติคนจะใช้ความสามารถในการทำงานเพียง 20-30% แต่เมื่อได้รับการจูงใจเป็นตัวแทนที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้น หากได้รับการจูงใจที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคล เช่นเดียวกับที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลังมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจน นิติยา เพ็ญศิริรักษา (อ้างใน วีระวัฒน์ หมื่นมา 2550 : 10-11) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด

และให้ประสบความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นให้ความร่วมมืออย่างเต็มกำลังและมีความคิดริเริ่มในการทำงานไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นผลผลิตหรือผลงานจะมีคุณภาพดีหรือมีปริมาณสูงต่ำเพียงใด แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และในการจูงใจบุคลากร ในองค์การนับว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์การโดยรวมต่อผู้บริหารและต่อบุคลากรในองค์การ

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่า การที่จะให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยความเต็มใจ ขยันขันแข็ง พร้อมทั้งจะเสียสละเมื่อถึงเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น การสร้างแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เช่น การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานมานานแล้ว การให้ค่าชมเชยโดยการประกาศผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้ตีพิมพ์ลงในหนังสือวารสารต่างๆ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีความหวัง มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น โดยไม่ต้องใช้มาตรการบังคับหรือลงโทษ

3. การพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานภาครัฐได้นำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการ โดยเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนส่วนรวม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์ประเมินกระบวนการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย

7 หมวด คือ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่าสำนักงานเกษตรมีเป้าหมายในการบริหารงานและปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่เกษตรกรให้เกษตรกรมีความพึงพอใจมากที่สุด ฉะนั้นการที่จะตอบสนองความต้องการของเกษตรกรมากที่สุด ต้องมีการประเมินการดำเนินงานขององค์กร ตั้งแต่การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับเกษตรกร

ในส่วนของการ ไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีจำนวน 2 ตัวแปร คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งน่าจะเกิดจากกรมส่งเสริมการเกษตรได้ดำเนินการบริหารราชการ โดยเน้นผลการปฏิบัติงานและยังให้ความสำคัญการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมองว่าปัจจัยดังกล่าวไม่มีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

2. ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งน่าจะเกิดจากกรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ

ขับเคลื่อนในการดำเนินงานอยู่แล้วจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มองว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

**2.6 ผลการทดสอบสมมติฐาน** หากความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี , ปัจจัยด้านการให้บริการสาธารณะ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบาย ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. การพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่าหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางการบริหารราชการที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่ากรมส่งเสริมการเกษตร ได้มีนโยบายให้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางการบริหารราชการ โดยให้องค์กรและข้าราชการทุกคนในสังกัดนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาเป็นแนวทางการบริหารงานและปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ซึ่งเป้าหมายของการบริหารงานและปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรก็คือให้เกษตรกรหรือประชาชน โดยรวมได้รับประโยชน์สูงสุดนั่นก็คือมุ่งพัฒนาเกษตรกรให้มีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

2. การพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ปัจจัยการให้บริการสาธารณะกับประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งตามที่ปฐมมณีโรจน์ (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2536) ได้พิจารณาถึงการบริการในฐานะที่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอำนาจกระทำเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้เกิดความพอใจ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นการพิจารณากระบวนการให้บริการว่าประกอบไปด้วย 2 ฝ่าย คือ ผู้ให้บริการ

(Providers) และผู้รับบริการ (Recipients) โดยฝ่ายแรกถือปฏิบัติเป็นหน้าที่ที่ต้องให้บริการเพื่อให้ฝ่ายหลังเกิดความพึงพอใจ (as quoted in Suchitra, 1986 : 21) เช่นเดียวกับ ประยูร กาญจนกุล (อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์, 2536) ได้กล่าวไว้ถึงแนวคิดของการให้บริการสาธารณะว่าการบริการสาธารณะมีวัตถุประสงค์ในการสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน และจอห์น ดี มิลเล็ท ก็ได้กล่าวไว้ถึงเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะว่า มีเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้อยู่เสมอพร้อมๆ กันไปกับจะต้องยึดถือหลักการของการให้บริการสาธารณะอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความเพียงพอ ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า (Millet, 1954 : 397) นอกจากนั้น Karl Albrecht (อ้างใน จินตนา บุญบังการ, 2545 : 45-46) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติการให้บริการ ได้แก่ กลยุทธ์การบริการ (Strategy) หรือวัตถุประสงค์หลักอันใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ต้องกำหนดไว้เพื่อทำให้การปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมายโดยมีความยืดหยุ่นตัวพอเพียง มีความแม่นยำตรงเข้าเป้าหมายได้คือ โดยหลักฐานของการสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างจริงจัง ระบบงาน (System) หรือกระบวนการอันต้องเน้นให้ระบบการบริการประชาชนเป็นเรื่องเรียบง่าย ประชาชนสบายใจเมื่อมาใช้บริการ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน คุณเป็นเจ้าขุนมูลนาย ประชาชนต้องเข้าใจได้ง่ายๆ เข้าพบเข้าปรึกษา เข้ารับบริการ ได้อย่างเป็นกันเอง มีความคล่องตัวสูง กฎระเบียบเป็นสิ่งที่ช่วยเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประชาชน ทำให้การบริการดีไม่เป็นตัวจำกัดการบริการ และข้าราชการ (Staff) ผู้ให้บริการในทุกระดับต้องได้รับการสรรหาพัฒนาและปรับพฤติกรรม ตลอดจนวิธีการทำงานให้มีลักษณะเน้นความสำคัญของประชาชน นั่นคือ มีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยการให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ คงเป็นเพราะว่า ในการให้บริการแก่เกษตรกรทุกครั้งนั้นจะต้องคำนึงถึงการตรงต่อความต้องการของเกษตรกร ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลการให้บริการและผลการบริหารงานจัดการการให้บริการอยู่ตลอดเพื่อปรับปรุง พัฒนา ทิศทาง กระบวนการทำงานเพื่อให้ได้การบริการที่ดีที่สุด ซึ่งส่งผลให้ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทุกระดับ มีการพัฒนาการบริหารงานเพื่อการจัดการการให้บริการ อีกทั้งเป็นการฝึกฝน เพิ่มพูน ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ รอบด้านอีกด้วย

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ มีจำนวน 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยการให้บริการสาธารณะ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

###### 1) ข้อเสนอแนะตามตัวแปรอิสระ

###### (1) ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7

หมวด

###### ก. การนำองค์กร

ก) ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ผลการทำงานที่คาดหวังขององค์กรมากกว่านี้ เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างในการสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม โปร่งใส ถูกต้อง ตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม นอกจากนั้น ควรมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยมในการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กร ไปสู่ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ข) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการนำความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มากำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจนเป็นหลัก

ค) ผู้บริหารควรมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจ เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ และที่สำคัญควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎ ระเบียบ และหลักจริยธรรม



ง) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการจัดระบบติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้น มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีหน้าที่กำกับ การดำเนินการตามโครงการต่างๆ ของสำนักงานเกษตร โดยเฉพาะควรให้ความสำคัญกับ การรับผิดชอบด้านการเงินและด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบเพื่อปกป้อง ผลประโยชน์ขององค์กรโดยการให้มีการทบทวนผลการใช้จ่ายเงินในการดำเนินงาน เป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส พร้อมทั้งมีการชี้แจงในกรณีที่มีปัญหาและให้มีการสรุปปัญหาอุปสรรคในการ ดำเนินการทุกครั้งที่เกิดขึ้น โครงการหรือเป็นประจำทุกปี

จ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการทบทวนผลการดำเนินการ และนำผลการดำเนินการ ไปปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในสำนักงานเกษตร

ฉ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการจัดลำดับตัวชี้วัดเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานตามความสำคัญของตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง

ช) ผู้บริหารควรใช้ผลการประเมินความสำเร็จของการบรรลุ เป้าประสงค์ของสำนักงานเกษตรมาปรับปรุงพัฒนา ผลการดำเนินงานของสำนักงานเกษตร

ซ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการกับผลกระทบ ทางลบที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการเกษตรกร นอกจากนั้นควรให้ความสำคัญ การเตรียมการเชิงรุกในเรื่องผลกระทบทางลบของการบริการและปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตร

ฌ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ญ) ผู้บริหารควรสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ สถาบันเกษตรกรต่างๆ เช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มสายใยรัก ศูนย์บริการและ ถ่ายทอด เทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล อาสาสมัครเกษตร เกษตรหมู่บ้าน เป็นต้น โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ ถ่ายทอดความรู้ ในเรื่อง การบริหารจัดการกลุ่ม เทคโนโลยีแผนใหม่ที่เหมาะสมกับกลุ่ม ทั้งนี้ควร อยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของชุมชนและกลุ่มต่างๆ เพื่อให้บริการการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน มั่นคง เข้มแข็งต่อไป

#### ข. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ก) สำนักงานเกษตรควรมีการทบทวนนโยบายในการพัฒนาการ เกษตรของรัฐบาล กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงานจังหวัด เพื่อกำหนดเป็น วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์การทำงาน เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานนอกจากนั้นควรนำ จุดแข็ง จุดอ่อน และความคาดหวังของเกษตรกรหรือผู้รับบริการมาประกอบในการวางแผน ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร จัดทำแผนปฏิบัติงานส่งเสริม

การเกษตรประจำสัปดาห์ ประจำเดือนจนถึงประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยให้มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ซึ่งผลงานที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การประเมินผล เพื่อพิจารณาความดีความชอบรายบุคคลต่อไป

ข) ผู้บริหารควรจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรระดับต่างๆ โดยนำแผนปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำไปสู่การเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน

ค) ผู้บริหารควรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดวิธีการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานไปพร้อมกันด้วย

ง) ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญก่อน – หลัง ของประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก โดยจะต้องกำหนดไว้ในเชิงรุกและทำทาบต่อองค์กรและสอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรหรือชุมชน พร้อมกันนั้นจะต้องมีการระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน

จ) ผู้บริหารทั้งระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ ควรถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เข้าใจและชัดเจน

ฉ) ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนอย่างเพียงพอ

ช) ผู้บริหารควรมีระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ช) ผู้บริหารควรนำเป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการมาเปรียบเทียบกับสำนักงานเกษตรจังหวัดที่ประสบความสำเร็จแล้ว

ค) การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก) เจ้าหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีการจำแนกความสำคัญของกลุ่มเกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการก่อน – หลัง ให้ชัดเจน เพื่อจะให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละประเภท

ข) ผู้บริหารควรเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อนำข้อคิดเห็นความต้องการ ไปปรับปรุงขบวนการทำงานให้บริการต่อไป เช่น การจัดให้มีรายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุชุมชน โดยให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรเป็นผู้จัดรายการเพื่อเผยแพร่ข่าวสารและเปิดโอกาสให้ผู้ฟังทางบ้าน โทรศัพท์

เข้ามาแสดงความคิดเห็นได้ การจัดให้มี Call center เพื่อให้บริการให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาให้เกษตรกรพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นไปด้วย และการจัดให้มีหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้านเพื่อเผยแพร่ข่าวสารอย่างใกล้ชิดแก่เกษตรกร เป็นต้น

ค) สำนักงานเกษตรควรมีการคัดเลือกตัวแทนชุมชนที่มีความรู้ และมีหัวก้าวหน้ามาเป็นสื่อกลางหรือตัวแทนในการรับฟังปัญหาข้อร้องเรียนของเกษตรกรเพื่อสื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรได้รับรู้เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนเกษตร และเป็นผู้นำข่าวสาร เทคโนโลยี จากสำนักงานเกษตร ไปถ่ายทอดให้เกษตรกรหรือชุมชนได้รับรู้ เนื่องจากเกษตรกรด้วยกันเองจะสามารถสื่อสารกันได้เข้าใจกว่าการให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารและเทคโนโลยีดังกล่าว

ง) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบลเข้าเยี่ยมเยียนเกษตรกรเป็นประจำในลักษณะการร่วมทำกิจกรรมในชุมชนต่างๆ เพื่อรับทราบปัญหาความต้องการของเกษตรกรและทราบความก้าวหน้าของการให้บริการตามโครงการของสำนักงานเกษตร เช่น การถ่ายทอดความรู้เรื่อง เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน การรวมกลุ่มด้านการเกษตรต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

จ) ผู้บริหารควรมีการวัดระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของเกษตรกรเพื่อนำผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการทำงาน

ฉ) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรและจัดระบบติดตามประเมินผลการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน

ช) ผู้บริหารควรจัดระบบการติดตามคุณภาพบริการเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการบริการต่อไป

ง. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ก) ผู้บริหารควรมีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ข) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาสำนักงานเกษตรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานในสำนักงานเกษตรอย่างสม่ำเสมอ

ค) ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะใช้งานได้อย่างคล่องตัว

ง) ผู้บริหารควรให้มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นแหล่งให้บริการข้อมูลความรู้แก่เกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการ และบุคลากรในหน่วยงาน

จ) ผู้บริหารควรสนับสนุนงานวิจัยโดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และนำผลการวิจัยมาสรุปเป็นองค์ความรู้เพื่อพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรและถ่ายทอดให้กับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้ทราบเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองได้

ฉ) สำนักงานเกษตรควรมีการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องในการติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการนำข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจปฏิบัติงานและการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในสำนักงานเกษตร

ช) ผู้บริหารควรมีการสื่อสารแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้ทราบถึงประสิทธิผลการทำงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

ซ) ผู้บริหารควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน ได้ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีระบบที่บุคลากร ผู้รับบริการ และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าไปใช้งานได้ง่ายสะดวก ทัวถึง ตรวจสอบได้

ฌ) ผู้บริหารควรให้มีระบบความปลอดภัยและรักษาความลับข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเกษตร

#### จ. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ก) ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนา ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่เจ้าหน้าที่

ข) ผู้บริหารควรให้มีระบบการประเมินผลงาน โดยกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการทำงานรายบุคคล มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยการทำพันธะสัญญาในภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน ทั้งนี้ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน

ค) ผู้บริหารควรให้มีระบบการประเมินความพึงพอใจต่อระบบการบริหารงานของสำนักงานเกษตรและบุคลากรทุกระดับเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงาน

ง) ผู้บริหารควรจัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน

จ) ผู้บริหารควรให้มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในสำนักงานเกษตรทำให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานต่อไป

ฉ) ผู้บริหารควรจัดให้มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรในสำนักงานเกษตรและควรมีการยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเยี่ยมตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ช) ผู้บริหารควรให้มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะ การทำงานที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อนำมาสู่กระบวนการสรรหา ว่าจ้างบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

ซ) ผู้บริหารควรให้มีการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วขึ้น เช่น การอบรมการใช้โปรแกรมที่สนับสนุนการทำงานเฉพาะด้านของสำนักงานเกษตร

ฌ) ผู้บริหารควรให้มีการอบรมบุคลากรในเรื่อง จริยธรรมในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฎ) ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยส่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ารับการอบรมการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารต่อไป เช่น อบรมผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เป็นต้น

ฏ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเตรียมสถานที่ทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน เช่น ในกรณีที่มีเกษตรกรมาร้องเรียนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ถ) ผู้บริหารควรให้มีการประเมินความพึงพอใจและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละระดับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

ฐ) ผู้บริหารควรสนับสนุนสวัสดิการและบริการให้ตรงกับความต้องการบุคลากรทุกระดับ

#### ฉ. การจัดกระบวนการ

ก) ผู้บริหารควรให้มีการนำระบบส่งเสริมการเกษตรเป็นหลักในการปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลเป็นกลไกในการปฏิบัติงานให้บริการแก่เกษตรกรในพื้นที่

ข) ผู้บริหารควรให้จัดทำมาตรฐานการพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร โดยนำองค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของภารกิจมาประกอบการออกแบบระบบส่งเสริมการเกษตร พร้อมกันนั้นควรกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตรของหน่วยงานด้วย และนำผลการปรับปรุงมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

ค) ผู้บริหารควรให้จัดทำมาตรฐานการพัฒนาระบบสนับสนุนงานส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ งานพัสดุ งานธุรการ งานการเงินและบัญชี และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น โดยนำองค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบการออกแบบระบบการสนับสนุนงานส่งเสริมการเกษตร พร้อมกันนั้นควรกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงระบบสนับสนุนงานส่งเสริมการเกษตรของหน่วยงานด้วย และนำผลการปรับปรุงมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

#### ข. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ก) ผู้บริหารควรมีมาตรการประหยัดพลังงานที่ชัดเจน

ข) ผู้บริหารควรมีระบบการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอน

การปฏิบัติราชการที่เป็นรูปธรรม

ค) ผู้บริหารควรถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลให้เข้าใจอย่างค่อเนื่อง

ง) ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเกษตรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จ) ผู้บริหารควรมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้น

(2) ปัจจัยแรงจูงใจ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการ

ปฏิบัติงานของ

ก. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนอกจากมีความรู้ความสามารถเฉพาะสายงานแล้ว ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ เนื่องจากลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจะต้องเข้าไปสัมผัสใกล้ชิดเกษตรกร ทำความเข้าใจเกษตรกรและ

ชุมชน เสมือนเป็นตัวเกษตรกรคนหนึ่งในชุมชน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของเกษตรกรและชุมชน หรือผลักดันให้เกษตรกรหรือชุมชนสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้อย่างยั่งยืน ไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานภาครัฐอย่างเดียว โดยไม่ให้เกษตรกรหรือชุมชนรู้สึกว่าเจ้าหน้าที่เป็นผู้สั่งการให้เกษตรกรทำตามทุกอย่าง ฉะนั้นกิจกรรมทุกอย่างต้องมาจากความต้องการเกษตรกรและชุมชนเอง โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ประสาน เป็นสื่อกลาง กระตุ้น ผลักดัน และ สนับสนุนให้เกษตรกรหรือ ชุมชนแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรของตนเองได้ ซึ่งลักษณะงานเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและต้องอาศัยการริเริ่มสร้างสรรค์ในการคิดค้นกลวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรดาสหกรณ์ของกรมส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานเกษตร ได้คือ เป็นองค์กรที่มุ่ง พัฒนาเกษตรกรให้มีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน นั่นเอง

ข. ผู้บังคับบัญชาควรให้ยกย่องชมเชยแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานต่อไป

ค. หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับ ให้ชัดเจนและเป็นธรรม โดยยึดหลักการมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ประกอบในการพิจารณาการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร

ง. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีการตื่นตัวในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดให้มีรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เร็วกว่าเวลาที่กำหนด เช่น การมอบโล่ ใบประกาศเกียรติคุณ เงินรางวัล เป็นต้น เพื่อเป็นกำลังใจ และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ต้องการทำงานให้สำเร็จ

จ. ผู้บริหารควรให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในส่วน ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ พร้อมทั้งควรเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารงานแก่ผู้บริหารได้ และพร้อมที่จะนำข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะมาพิจารณาประกอบในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานและกลยุทธ์ ในการปฏิบัติงานต่อไป

ฉ. ผู้บริหารควรกระทำตนเป็นตัวอย่างในการแสดงความรักความ ผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งรณรงค์การให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน

ช. ผู้บริหารควรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนจากผลงาน ของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสม เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

ซ. ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน ไม่ลำเอียง โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้เท่าเทียม และเหมาะสมกับความสามารถ ของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีเทคนิค กลวิธีในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ฉ. หน่วยงานต้นสังกัดควรสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อเกิดความเชื่อมั่นที่จะทำงานต่อไป ไม่ขอโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น

ญ. ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และสนับสนุนหรืออำนวยการให้ผู้ได้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีร่วมกัน ให้มีความสามัคคี กลมเกลียว ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันในการทำงานร่วมกัน

ฎ. ผู้บริหารควรมีนโยบายการบริหารงานของสำนักงานเกษตรให้ชัดเจน โดยเฉพาะนโยบายการบริหารงานบุคคล ควรบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

### (3) ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### ก. หลักนิติธรรม

ก) บุคลากรในสำนักงานเกษตรควรเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้ร่วมงาน ไม่รุกล้ำก้าวท้าวสิทธิหน้าที่การทำงานของกันและกัน

ข) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ เรื่องระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานแต่ละตำแหน่ง ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้องของกฎหมาย

#### ข. หลักคุณธรรม

ก) บุคลากรของสำนักงานเกษตรควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

ข) ผู้บริหารควรมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตัวชี้วัดทางคุณธรรมให้ชัดเจน พร้อมทั้งจัดระบบกลไกเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบและมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ของบุคลากรในหน่วยงาน

ค) ผู้บริหารควรบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม

#### ค. หลักความโปร่งใส

ก) ผู้บริหารควรมีระบบวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพ เหมาะสมถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยจัดให้มีระบบการติดตามกำกับ และมีการรายงานการใช้งบประมาณทุกระยะตาม



กำหนด พร้อมทั้งมีการสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานใช้จ่ายงบประมาณ ที่ได้ตั้งไว้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในการดำเนินการในครั้งต่อไป

ข) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่อง ระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีกระบวนการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ การให้คุณให้โทษที่ถูกต้องเหมาะสม โดยทั้งนี้ควรมีระบบการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานหรือบริหารงาน ตลอดจนเปิด โอกาสให้ประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ค) ผู้บริหารควรจัดให้มีการทำจดหมายข่าว (New Sletter) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมของหน่วยงาน รวมทั้งข่าวสารความรู้ด้านการเกษตรสมัยใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร เกษตรกร และผู้สนใจทั่วไป หรือเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้นำเสนอผลงานของตนในจดหมายข่าว นอกจากนั้นควรเผยแพร่ข่าวสารผ่านทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุชุมชนและเปิด โอกาสให้ผู้ฟังสะท้อนความคิดเห็นการให้บริการมายังรายการวิทยุของสำนักงานเกษตรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการต่อไป

#### ง. หลักการมีส่วนร่วม

ก) ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ได้แก่ Web site ของหน่วยงาน จัดให้มี Call center เป็นต้น

ข) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการจัดทำแผนงาน โครงการ แนวทางปฏิบัติงานบริหารงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ค) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน ร่วมกันกับเกษตรกร โดยร่วมเรียนรู้และแก้ไขปัญหาลงไปพร้อมกับเกษตรกร

ง) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรต้องเป็นผู้ประสานและสนับสนุนการมีส่วนร่วมกิจกรรมทางการเกษตรกับหน่วยงานภาคี

#### จ. หลักความรับผิดชอบ

ก) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจน โดยเน้นการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้นควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานขณะดำเนินงานและหลังการดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว ที่สำคัญผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานควรตระหนักในสิทธิหน้าที่และสำนึกในความรับผิดชอบของ

ตนเอง ค่องาน สังคม ควรใส่ใจต่อการแก้ปัญหาให้เกษตรกรหรือประชาชนผู้รับบริการ และกล้าที่จะยอมรับผลการทำงานของตนเอง

**ฉ. หลักความคุ้มค่า**

ก) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการใช้จ่ายเงินและทรัพยากร รวมทั้งมีการบูรณาการทรัพยากรภายในหน่วยงานที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข) ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการใช้นุเคราะห์ที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ โดยการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลังให้สิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น

**2) ข้อเสนอแนะตามตัวแปรตาม**

(1) สำนักงานเกษตรควรใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อประกอบการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้

(2) สำนักงานเกษตรควรใช้วัสดุ อุปกรณ์ ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ตั้งเป้าหมายไว้

(3) บุคลากรของสำนักงานเกษตรควรให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้เต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

(4) สำนักงานเกษตรควรให้บริการด้านการเกษตรอย่างมีคุณภาพ

(5) สำนักงานเกษตรให้บริการแก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(6) สำนักงานเกษตรให้บริการด้วยความรวดเร็วและทันเวลา

(7) สำนักงานเกษตรให้บริการได้ตรงกับความต้องการ

(8) สำนักงานเกษตรควรวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการแก่เกษตรกรที่รวดเร็ว

(9) สำนักงานเกษตรควรช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรด้วยความรวดเร็ว

**3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์**

**1) ข้อเสนอแนะตามตัวแปรอิสระ**

(1) ปัจจัยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**ก. หลักนิติธรรม**

ก) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอควรให้สิทธิ เสรีภาพ แก่ผู้มารับบริการทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย

ข) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอควรให้บริการด้วยกฎ  
ระเบียบที่เป็นธรรม

ข. หลักคุณธรรม

ก) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอควรให้บริการด้วยความ  
เป็นธรรม เป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะกับผู้ใกล้ชิด ญาติพี่น้อง และพวกพ้อง ไม่มีอคติ  
โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎ ระเบียบ

ข) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอควรให้บริการด้วย  
ความซื่อสัตย์

ก) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอควรให้บริการ โดยยึด  
หลักความถูกต้องและประโยชน์สูงสุดของเกษตรกรหรือประชาชนผู้มารับบริการ

ค. หลักความโปร่งใส

ก) สำนักงานเกษตรอำเภอควรมีการกำหนดระเบียบการ  
ปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้เกษตรกรหรือประชาชนทั่วไปเข้า  
ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนข้อมูลการให้บริการของหน่วยงานต้องชัดเจนถูกต้องพร้อม  
ให้บริการตลอดเวลา

ข) สำนักงานเกษตรควรจัดให้มีหอกระจายข่าวชุมชน เพื่อ  
นำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนแก่ชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม โครงการของสำนักงาน  
เกษตร เพื่อรับทราบข้อมูล สถานการณ์ของกิจกรรม โครงการ หรือข่าวสารด้านการเกษตร  
นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้เกษตรกรในชุมชนสะท้อนความคิดเห็นกลับมาสู่สำนักงานเกษตร บน  
พื้นฐานแนวคิดที่ว่าข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำไปประมวลเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการให้บริการแก่  
เกษตรกรและชุมชน

ง. หลักการมีส่วนร่วม

ก) สำนักงานเกษตรควรเปิดโอกาสให้เกษตรกรเข้ามามีส่วน  
ร่วมในการบริหารงานด้านการเกษตรในชุมชน โดยเพิ่มการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมภาคการเกษตรต่างๆ  
ในชุมชน เช่น ศูนย์บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล อาสาสมัครเกษตร ยุว-  
เกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เป็นต้น ซึ่งสมาชิกหรือ  
คณะกรรมการของกลุ่มกิจกรรมดังกล่าวจะเป็นตัวแทนเกษตรกรในชุมชนที่มีหัวก้าวหน้าในการ  
พัฒนาอาชีพด้านการเกษตรซึ่งบุคคลเหล่านี้ในฐานะที่เป็นตัวแทนชุมชนจะเป็นผู้ที่ทราบถึงปัญหา  
และความต้องการของเกษตรกรและชุมชน และสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา  
กระบวนการบริหารงานบริการได้ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ยังเข้ามามีส่วนในการ

บริหารงานด้านการให้บริการด้านการเกษตรร่วมกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรได้ เป็นการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่กับเกษตรกรหรือชุมชน อยู่บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาชุมชนให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ต่อไป

ข) สำนักงานเกษตรควรจัดเวทีชุมชนหรือประชาพิจารณ์เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนการให้บริการที่ตรงกับสภาพแวดล้อมหรือความต้องการของชุมชนหรือเกษตรกร ซึ่งการจัดเวทีชุมชนเป็นการฝึกให้ชุมชนสามารถแก้ปัญหาและรู้ถึงความต้องการของตนเองเป็นเจ้าของปัญหาและจะสามารถอยู่ได้โดยพึ่งพาตนเองได้ต่อไป

ค) สำนักงานเกษตรควรเพิ่มจำนวนรายการวิทยุของสำนักงานเกษตรเอง โดยเน้นเนื้อหาสาระการเผยแพร่ข่าวสารด้านการเกษตรกิจกรรมที่สำนักงานเกษตรอำเภอส่งเสริมและสนับสนุน และเปิดโอกาสให้เกษตรกรหรือประชาชนผู้รับฟัง โทรศัพท์หรือเขียนจดหมายทางไปรษณีย์ โทรสาร แสดงความคิดเห็นในการให้บริการกลับมาที่รายการวิทยุได้

#### จ. หลักความรับผิดชอบ

ก) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จการให้บริการแก่เกษตรกรตาม โครงการหรือกิจกรรมที่ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรดำเนินการหรือร่วมดำเนินการกับเกษตรกรทั้งระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ข) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีความกระตือรือร้นการให้บริการแก่เกษตรกร พร้อมทั้งเอาใจใส่ช่วยแก้ไขปัญห อุปสรรค การพัฒนาอาชีพการเกษตรให้แก่เกษตรกรอย่างเต็มศักยภาพ

#### จ. หลักความคุ้มค่า

ก) เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการ และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการให้บริการและแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรให้แก่เกษตรกรอย่างเต็มความสามารถ

#### ข) ปัจจัยการให้บริการสาธารณะ

##### (ก) สถานที่และบุคคลให้บริการ

- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการจัดสำนักงานให้มีความสะดวกและเอื้อต่อการให้บริการเกษตรกรหรือผู้รับบริการ โดยจัดทำผังการให้บริการต่างๆ รวมทั้งมีการบันทึกข้อมูลการให้บริการเพื่อรวบรวมเป็นผลการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลของการ

ให้บริการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อบกพร่องในการให้บริการ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการต่อไป

- ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกในการให้บริการด้วยความเต็มใจ จริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งจะให้บริการตลอดเวลา เป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้มารับบริการ

- เจ้าหน้าที่ต้องเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมที่ขยายปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแบบแผนทางความคิด กล้าคิด กล้าทำ กล้าจินตนาการ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีไหวพริบ ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

- เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการต้องเป็นผู้มีประสาทสัมผัสที่ดี ชาญ พูฟัง มีความรู้ ความคิดเห็นที่ชัดเจน มีความละเอียดอ่อน เป็นนักสังเกตการณ์ สามารถรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของคนได้ง่าย มีอารมณ์ดี สนุกสนาน คำนึงกับการปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีสมาธิ ใจเย็น ไม่จู้จี้จิกจี้ ไม่เอาแต่ใจตัวเอง เป็นนักฟัง นักคิด นักสื่อสาร เข้าใจง่าย

(ข) ปึงจ้ยนำเข้าหรือทรัพยากร

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล การติดต่อประสานงานต่างๆ เป็นต้น

- สำนักงานเกษตร ควรมีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ให้บริการ ได้ตลอดเวลา เนื่องจากปัจจุบันเจ้าหน้าที่ขาดข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ ในการให้บริการ

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้สารสนเทศที่ทันสมัยในรูปแบบที่เกษตรกรเข้าใจง่ายและสามารถนำไปพัฒนาอาชีพของตนเองได้

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรให้บริการข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมกับเกษตรกรเพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ต้องตีความ และทันเวลาทั่วถึงทุกครัวเรือน

- เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตร ไปเยี่ยมเยียนและดูแลเกษตรกร ได้ถ้วนทั่วทุกครัวเรือน

- วัสดุ อุปกรณ์ที่นำมาประกอบการให้บริการควรเพียงพอ เหมาะสม ทั่วถึง ทันเวลา

## (ค) กระบวนการหรือขั้นตอนให้บริการ

- ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรควรปรับกระบวนการให้บริการในลักษณะบูรณาการให้เกิดการบริการด้านการเกษตรที่จุดเดียว (One Stop Service) โดยให้ผ่านศูนย์บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลซึ่งประจำอยู่ที่องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อความสะดวกในการมารับบริการของเกษตรกร

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรสร้างเครือข่ายในการทำงาน ได้แก่ อาสาสมัครเกษตร เกษตรอาสา ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล กลุ่มเกษตรกรอาชีพต่างๆ เป็นต้น เพื่อลดเวลาและขั้นตอนในการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้ เพราะกลุ่มเครือข่ายเหล่านี้ จะเปรียบเสมือนตัวแทนชุมชน ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตร สามารถช่วยงานบางอย่างได้ เช่น การถ่ายทอดความรู้ การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลการเกษตร โดยรับข้อมูลมาจากสำนักงานเกษตร และนำความต้องการ ปัญหา อุปสรรค ของชุมชนมาแก้ไขร่วมกับชุมชนหรือแจ้งให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการให้บริการต่อไป

- เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีการจัดลำดับความสำคัญ ก่อน-หลัง ของการให้บริการแก่เกษตรกรหรือชุมชน ควรแก้ไขปัญหาหรือให้บริการที่สำคัญ เร่งด่วนก่อน พร้อมทั้งมีขั้นตอนการให้บริการที่เป็นปัจจุบันและชัดเจน

## (ง) ผลผลิตหรือตัวบริการ

- ข้อมูลข่าวสารที่ให้บริการควรทันสมัย ถูกต้อง พร้อมทั้งจะใช้งานได้ตลอดเวลาและเข้าใจง่ายสำหรับเกษตรกร สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอาชีพเกษตรกรได้คุ้มค่ากับการเดินทางมารับบริการ

- ในการให้บริการการถ่ายทอดเทคโนโลยีแผนใหม่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรควรมีเทคนิคที่สื่อให้เกษตรกรเข้าใจง่าย สามารถจดจำและนำไปใช้เพื่อพัฒนาอาชีพได้ทันทีไม่ต้องเสียเวลามาตีความใหม่อีก นอกจากนั้นควรเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเกษตรกรและพื้นที่การเกษตร

- ควรเน้นการให้บริการที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในชุมชนเกษตรเนื่องจากจะทราบข้อมูลความต้องการของเกษตรกรหรือชุมชนและสามารถตอบสนองได้ตรงจุด

## (จ) ช่องทางการให้บริการ

- ควรจะมีการจัดตั้งศูนย์ข่าวสารข้อมูลในชุมชนหรือประจำหมู่บ้านทุกหมู่บ้านเพื่อเป็นแหล่งให้บริการข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข่าวสารด้าน โครงการ

กิจกรรมทางการเกษตร และเป็นแหล่งแสดงความคิดเห็นของเกษตรกรในชุมชน ตลอดจนจัดให้มีหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน โดยให้บริการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารการเกษตรด้วยเสียงตามสาย เพื่อความสะดวกของเกษตรกรไม่ต้องมารับบริการที่สำนักงานเกษตรโดยตรง

- เพื่อความสะดวกแก่เกษตรกร ควรจัดระบบการให้บริการเกษตรถึงที่บ้าน โดยให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรเข้าไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรเป็นประจำ อาจจะสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง ในลักษณะการเข้าร่วมกิจกรรมกับเกษตรกรเพื่อสร้างความคุ้นเคยกับเกษตรกร ทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ง่ายขึ้น

#### (จ) ผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการ

- เกษตรกรควรได้รับประโยชน์สูงสุดจากการรับบริการจากสำนักงานเกษตร

- ข้อเสนอแนะตามตัวแปรตาม

1) เกษตรกรควรได้รับความรู้ เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรจากสำนักงานเกษตรอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของตนเองให้ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ตรงกับความต้องการของตลาด ทำให้สามารถลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรเอง

2) เกษตรกรควรมีการรวมกลุ่มเกษตรกรที่เข้มแข็งในชุมชน โดยมีการค้าเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งขยายเครือข่ายของเกษตรกรในชุมชน ไปสู่ชุมชนอื่นๆ

3) เกษตรกรควรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร

4) เกษตรกรควรได้รับบริการและการแก้ไขปัญหาที่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร ด้วยความรวดเร็ว ทั่วถึง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยแก่เกษตรกร อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเหมาะสม

5) เกษตรกรควรได้รับการส่งเสริมความรู้ทางการเกษตรในลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนสร้างเครือข่ายเกษตรกรเพื่อสามารถนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพการเกษตรได้ ทั้งนี้สำนักงานเกษตรควรเน้นการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกร และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในชุมชนที่ดำเนินการอยู่

6) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบล ควรมีความชำนาญการในการให้บริการด้านการเกษตร โดยเฉพาะในลักษณะการส่งเสริมการเกษตรแก่เกษตรกรหรือชุมชน รวมทั้งมีจิตสำนึกและความจริงใจในการทำงานร่วมกับเกษตรกร

7) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตำบลควรให้บริการแก่เกษตรกรด้วยความรวดเร็ว โดยการเข้าไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปัญหาให้เกษตรกรอย่างชัดเจนด้วยวิธีการที่เข้าใจง่าย ตรงกับความต้องการของเกษตรกร พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้เกษตรกรแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะของการให้บริการต่างๆ ของสำนักงานเกษตรเพื่อนำข้อมูล ไปปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารงานการให้บริการที่ดีต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่อื่น ๆ นอกเหนือจากสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์กับจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรต่างกลุ่ม พื้นที่ อันจะนำไปใช้ ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตามสภาพความเป็นจริงในแต่ละกลุ่มของพื้นที่

3.2.3 ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร โดยเฉพาะสำนักงานเกษตรที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสำนักงานเกษตรดีเด่น จะทำให้ทราบปัญหา สาเหตุ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุง การให้บริการสำนักงานเกษตร

3.2.4 ควรศึกษาติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการเกษตร (2547) *ประเมินผลศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร  
ประจำตำบล ปี 2546* ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน
- กรมส่งเสริมการเกษตร (2548) *แผนกลยุทธ์กรมส่งเสริมการเกษตร ปี 2549— 2552*
- กรมส่งเสริมการเกษตร (2551) “ประวัติกรมส่งเสริมการเกษตรและยุทธศาสตร์กรมส่งเสริม  
การเกษตร” ค้นวันที่ 23 มกราคม 2551 จาก <http://ssnet.doae.go.th/ssnet2/>
- จินตนา บุญบงการ (2545) “การสร้างจิตสำนึกการให้บริการประชาชนของรัฐ” ใน *เอกสารการ  
สอนชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนว  
ใหม่* หน้าที่ 3 หน้า 40, 47-52 กรุงเทพมหานคร อาทิตย์ โพรคักส์ กรุ๊ป
- จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2547) “ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการ  
ภาครัฐแนวใหม่” *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย*
- จาดุรงค์ ราชพิทักษ์ (2546) “การบริหารงานส่งเสริมการเกษตรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงาน  
เกษตรจังหวัดนครนายก” *วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 2, 2  
(กรกฎาคม): 132-135
- คูสิต ทองสาย (2540) “ประสิทธิผลของการบริหารศูนย์บริการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ  
กรณีศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” *วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) *เอกสารวิชาการเรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พิมพ์ครั้งที่ 1  
สำนักเลขานุการคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ: 13*
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545) “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ใน *ชุดวิชาเรียนด้วยตนเอง  
หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่* หน้าที่ 2 หน้า 25-30  
พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน อาทิตย์  
โพรคักส์ กรุ๊ป
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2536) “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสร้างประสิทธิภาพของการนำนโยบาย  
การให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตของ  
กรุงเทพมหานคร” *ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร*

- การพัฒนาคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2547) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน เอกสาร  
 การสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11  
 หน้าที่ 205-206 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 \_\_\_\_\_ (2548) “การบริหารพุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสของการบริหารสมัยใหม่”  
 วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3, 3 (กรกฎาคม - ธันวาคม): 16-17
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร  
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ธวัชพงษ์ แสนอินทร์อำนาจ (2546) “ประสิทธิผลของกระบวนการวางแผนพัฒนาตำบล :  
 กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดเลย”  
 วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: 11
- นัทชนญา ภรภัทรรังสีกร (2550) “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการให้บริการ  
 ด้านสังคมสงเคราะห์ ศึกษาเฉพาะกรณีการให้บริการของสภาสังคมสงเคราะห์  
 แห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการ  
 จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เนตรดาว มัชฌิมา (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพใน  
 การปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดอุบลราชธานี”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และคณะ บรรณาธิการ (2544) “รายงานการวิจัย เรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”  
 พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี ครุสภาลาดพร้าว สถาบันพระปกเกล้า หน้าที่ 5-10, 15-20
- ปานใจ เพชรรัตนมณี (2549) “ประสิทธิผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการนำเทคโนโลยี  
 สารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงบริหารรัฐกิจ  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เพ็ญศรี มีสมนัย (2549) “การบริหารองค์กรภาครัฐ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริการ  
 องค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 3 หน้าที่ 15-17 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ไพลิน ผ่องใส (2536) *การจัดการสมัยใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 6 2536 กรุงเทพมหานคร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- “พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” ค้นวันที่  
12 มีนาคม 2550 จาก <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html#m5>
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร* กรุงเทพมหานคร  
ไอเคียนสโตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มนฤทัย ราชเฉลิมพงษ์ (2548) “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ  
พนักงานต้อนรับภาคพื้นประจำท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ของบริษัท การบินไทย จำกัด  
(มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา  
วิทยานิพนธ์ 2* หน่วยที่ 6 หน้า 42 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
สาขาวิทยาการจัดการ
- วนิดา อ่ำภรณ์ (2550) “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ  
กรณีศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิรวรรณ หมื่นมา (2550) “แรงจูงใจและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน  
เมืองไทยแข็งแรงของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สันติ บุณรอด (2549) “ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการประชาชน  
ด้านการทะเบียนราษฎรของสำนักทะเบียนอำเภอ ศึกษากรณีจังหวัดสุราษฎร์ธานี”  
วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2 เทียนวัฒนา  
พระนครศรีอยุธยา
- สมศักดิ์ นรสิงห์ (2549) “การศึกษาแนวคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานการปกครอง  
ท้องถิ่นของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพิษณุโลก” วิทยานิพนธ์  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) *คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ  
องค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น”  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (14-15)
- เอกชัย โอเจริญ และคณะ (2542) “รายงานการศึกษา เรื่อง บทบาทเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรใน  
การสนับสนุนการปฏิบัติงานของ องค์การบริหารส่วนตำบล” พิมพ์ครั้งที่ 1  
กรุงเทพมหานคร กองแผนงาน กรมส่งเสริมการเกษตร หน้า 8-12
- อำนาจ วัคจันดา *แนวคิดการประเมินองค์กร McKinney 7-S Framework*  
ค้นวันที่ 4 มิถุนายน 2551 จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- อรษา โพธิ์ทอง (2537) “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพัฒนาการอำเภอในฐานะเลขานุการ  
คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (กพอ.) : ศึกษากรณีอำเภอ ในเขตศูนย์ช่วยเหลือ  
ทางวิชาการพัฒนาชุมชน เขตที่ 7” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรรถวุฒิ ศัญจนาวิทย์ (2554) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

## แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

ประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานเกษตรจังหวัด/สำนักงานเกษตรอำเภอ และพนักงานราชการ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเกษตร

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเพื่อวัดระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์สูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

(นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: Prangtip\_pum@hotmail.com, Prangtip.boonklum@gmail.com โทรศัพท์ 0-5674-1230

มือถือ 089-4389904



**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่าง  
ตามความเป็นจริง

ชื่อสำนักงานเกษตร.....โทรศัพท์.....โทรสาร.....

**1.1 ข้อมูลในหน่วยงาน (ให้เฉพาะเกษตรอำเภอหรือเกษตรจังหวัดตอบ)**

1) สำนักงานเกษตรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด.....คน
2) จำนวนตามระดับตำแหน่ง
(1) ข้าราชการ.....คน
(1.1) ระดับ 1-3 .....คน
(1.2) ระดับ 4-6 .....คน
(1.3) ระดับ 7-9 .....คน
(2) ลูกจ้างประจำ.....คน
(3) พนักงานราชการ.....คน
3) ตำแหน่ง
(1) นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร.....คน
(2) เจ้าพนักงานการเกษตร.....คน
(3) เจ้าหน้าที่ธุรการ.....คน
(4) อื่นๆ โปรดระบุ.....คน
4) พื้นที่ในความรับผิดชอบ.....ตารางกิโลเมตร
5) จำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่สำนักงานเกษตรรับผิดชอบ.....ครัวเรือน

**1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

## 1) เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

## 2) อายุ

( ) 1. น้อยกว่า 25 ปี

( ) 2. 25 – 30 ปี

( ) 3. 31 – 35 ปี

( ) 4. 36 – 40 ปี

( ) 5. 41 – 45 ปี

( ) 6. มากกว่า 45 ปี

## 3) สถานภาพการสมรส

( ) 1. โสด

( ) 2. แต่งงาน

( ) 3. ม้าย/หย่าร้าง

( ) 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## 4) ศาสนา

( ) 1. พุทธ

( ) 2. คริสต์

( ) 3. อิสลาม

( ) 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## 5) ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

- ( ) 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ( ) 2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.  
 ( ) 3. มัธยมศึกษา, ปวช. ( ) 4. ปริญญาตรี ( ) 5. สูงกว่าปริญญาตรี

## 6) ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

- ( ) 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ( ) 2. 10,001 – 20,000 บาท  
 ( ) 3. 20,001 – 30,000 บาท ( ) 4. 30,001 – 40,000 บาท  
 ( ) 5. มากกว่า 40,000 บาท

## 7) ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น

- ( ) 1. เกษตรจังหวัด ( ) 2. เกษตรอำเภอ  
 ( ) 3. หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย ( ) 4. นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร/เจ้าพนักงาน

## การเกษตร/เจ้าหน้าที่บริหารงานการเกษตร

- ( ) 5. เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่การเงิน  
 และบัญชี/เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ( ) 6. พนักงานราชการ

## 8) ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

- ( ) 1. น้อยกว่า 5 ปี ( ) 2. 5 – 14 ปี  
 ( ) 3. 15 – 24 ปี ( ) 4. 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์  
 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ต้องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้จะมีอิทธิพลต่อ  
 ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรของท่าน อยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
 ช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)					
1	ท่านคิดว่าในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน <u>ท่านคิดว่าจังหวัดและปทุมธานี</u> <u>วัดขนาดกันน้อยเพียงใด</u>					
2	ท่านคิดว่า <u>แผนงาน/โครงการ</u> ของหน่วยงานท่าน <u>สอดคล้องกับความต้องการ</u> <u>ของเกษตรกรในพื้นที่</u> มากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่า <u>จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน</u> มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุ <u>ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด</u> มากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่า <u>งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตร และ</u> <u>หน่วยงานอื่น</u> มีเพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน <u>ตัวชี้วัด</u> มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีเพียงสอดคล้องการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด					
6	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการบริหารงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
7	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการจัดการองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด					
8	ท่านคิดว่าผู้บริหาร ให้คำปรึกษาหรือชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
9	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)					
1	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5	การจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงานของท่าน ชำระการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำ มากน้อยเพียงใด					
6	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
7	ในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
8	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
9	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
10	ในหน่วยงานของท่าน มีการกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ มากน้อยเพียงใด					
11	หน่วยงานของท่านมีแผนงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
12	ท่านคิดว่าแผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน มีความชัดเจนในแง่ของการนำไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	หน่วยงานของท่านมีทรัพยากร (เช่น เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ) ที่สนับสนุนต่อการนำแผนงาน ไปปฏิบัติ เพียงพอ มากน้อยเพียงใด					
14	ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ ในหน่วยงานของท่านมีความรู้ ความเข้าใจที่สอดคล้องกันในเรื่องการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่ากรมส่งเสริมการเกษตรหรือสำนักงานเกษตรจังหวัด ได้ให้ความสำคัญต่อสำนักงานเกษตร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในแง่ของการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรจังหวัด ได้ให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่ ทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ในด้านของการนำแผนงาน โครงการไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
17	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
18	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีคณะทำงานในการผลักดันการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
19	ท่านคิดว่าผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน ได้ให้การสนับสนุนการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
20	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากฝ่ายต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เกี่ยวกับกรนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
21	หน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการเกษตร ในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
22	ท่านคิดว่าชุมชนที่อาศัยในพื้นที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนต่อแผนงาน โครงการ ด้านการเกษตร มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวม เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวม เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตร ได้ตอบสนองต่อการนำแผนงาน โครงการ ไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวม เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรให้การยอมรับต่อแผนงาน โครงการ ที่นำไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
26	หน่วยงานของท่านได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แผนงาน โครงการ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน ให้มีการสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	หน่วยงานของท่านได้มีการทบทวนกลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อให้สามารถสนองต่อ โฆษณาของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนหรือเกษตรกรอย่างค่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
28	หน่วยงานของท่านได้มีการติดตาม และประเมินความสำเร็จแผนงานโครงการ บ่อยครั้ง มากน้อยเพียงใด					
29	หน่วยงานของท่านได้นำผลการประเมินความสำเร็จ มาปรับปรุงและแก้ไขในการดำเนินงานตามแผน โครงการ มากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)					
	หมวดที่ 1 การนำองค์กร 1.1 การนำองค์กร ก. การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ					
1	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
2	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
3	ผู้บริหารมีส่วนในการกำหนดค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กร มากน้อยเพียงใด					
4	ผู้บริหารมีการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม ในการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้ ผู้ปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
5	ผู้บริหารของท่านคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
6	ในการกำหนดผลการดำเนินการผู้บริหาร ได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยยึดหลักความโปร่งใส และความซื่อสัตย์ มากน้อยเพียงใด					
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ในเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาวค่านิยมในการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานกับ ผู้ได้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					
8	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการกระจายอำนาจตัดสินใจ มากน้อยเพียงใด					
9	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
10	ผู้บริหารมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ทำงานอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ข. การกำกับดูแลตนเองที่ดี					
11	ผู้บริหารให้ความสำคัญการจัดระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มากน้อยเพียงใด					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบด้านการเงินและด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและมีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
	ค. การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ					
13	ผู้บริหารให้ความสำคัญการทบทวนผลการดำเนินการที่ผ่านมาของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
14	ผู้บริหารให้ผลการประเมินความสำเร็จ ของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ของหน่วยงาน มาปรับปรุง พัฒนา ผลการดำเนินการที่ผ่านมาของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
15	จากกรทบทวนตัวชี้วัด ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดลำดับความสำคัญตัวชี้วัดเพื่อให้หน่วยงานเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
16	ผู้บริหารได้นำผลการทบทวนผลการดำเนินการของหน่วยงานไปปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานและการปฏิบัติหรือให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
	1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม					
	ก. ความรับผิดชอบต่อสังคม					
17	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับระบบการจัดการบริการต่อประชาชน และตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในด้านที่ไม่พึงประสงค์ มากน้อยเพียงใด					
18	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการกับผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
19	ผู้บริหารได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มากน้อยเพียงใด					
20	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการเตรียมการเชิงรุกในเรื่อง ผลกระทบทางลบของการบริการและการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ข. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม					
21	ผู้บริหารให้ความสำคัญการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มากน้อยเพียงใด					
	ค. การให้การสนับสนุนต่อชุมชน					
22	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
23	ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์					
	ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์					
24	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
25	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการนำความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระดับต้นและระดับยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง มาเป็นปัจจัยประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
26	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
27	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงานมาเป็นปัจจัยประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
	ข. เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์					
28	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการจัดลำดับสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก มากน้อยเพียงใด					
29	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการระบุเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์ มากน้อยเพียงใด					
30	ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักหน่วยงานของท่านกำหนดไว้เชิงรุกและท้าทายต่อองค์กร มากน้อยเพียงใด					
31	หน่วยงานของท่านมั่นใจว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักได้คำนึงถึงโอกาสและท้าทายในระดับต้นและระดับยาว มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32	หน่วยงานของท่านมั่นใจว่าประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
	2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ					
	ก. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ					
33	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์และกลยุทธ์หลัก มากน้อยเพียงใด					
34	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามได้สำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
35	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตอบสนองในการปรับปรุงการให้บริการแก่ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
36	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด					
37	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการไปในแนวทางเดียวกัน มากน้อยเพียงใด					
38	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการนำเป้าหมายการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการมาเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่นๆ มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
	3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
	ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
39	หน่วยงานของท่านมีการจัดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
40	หน่วยงานของท่านมีการจัดช่องทางเผยแพร่ข่าวสาร รวมทั้งการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
41	หน่วยงานของท่านมีวิธีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระบบขั้นตอน มากน้อยเพียงใด					
42	หน่วยงานของท่านได้นำข้อร้องเรียนที่ได้รับมาปรับปรุง มากน้อยเพียงใด					
	3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
	ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
43	หน่วยงานของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสนองความคาดหวัง สร้างความประทับใจ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
44	หน่วยงานของท่านมีการสร้างระบบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดต่อขอข้อมูล ขอรับบริการ และข้อร้องเรียนได้ดี มากน้อยเพียงใด					
45	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานในการให้บริการชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
46	หน่วยงานของท่านมีการจัดระบบการติดตามประเมินผลการทำงานของผู้รับบริการ ในหน่วยงานชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
	ข. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
47	หน่วยงานของท่านมีการวัดระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
48	หน่วยงานของท่านได้นำข้อมูลผลการวัดความพึงพอใจไปปรับปรุงการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
49	หน่วยงานของท่านมีการติดตามคุณภาพบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันที และนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงต่อไป มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
	4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ					
	ก. การวัดผลการดำเนินงาน					
50	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยรวม มากน้อยเพียงใด					
51	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
52	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด					
53	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ มากน้อยเพียงใด					
	ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน					
54	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
55	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อให้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด					
	4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้					
	ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ					
56	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สื่อสารมีความพร้อมใช้งานได้ดี มากน้อยเพียงใด					
57	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ดี มากน้อยเพียงใด					
58	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ(ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย มากน้อยเพียงใด					
	ข. การจัดการความรู้					
59	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรมากนักน้อยเพียงใด					
60	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน มากน้อยเพียงใด					
61	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญวิธีการทำให้ข้อมูลสารสนเทศสามารถเข้าถึงง่ายตรวจสอบได้ มีความปลอดภัยและมีการรักษาความลับ มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
	5.1 ระบบงาน					
	ก. การจัดและบริหารงาน					
62	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการจัดระบบงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสามารถตอบสนองทันต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
63	หน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากร และชุมชนซึ่งหน่วยงานของท่านมีปฏิสัมพันธ์ด้วย มากน้อยเพียงใด					
64	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ มากน้อยเพียงใด					
	ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
65	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล มากน้อยเพียงใด					
66	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการขอข้อมูล การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มากน้อยเพียงใด					
	ค. การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
67	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
68	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหา ว่าจ้างและรักษามูลค่ามากน้อยเพียงใด					
69	ในกระบวนการ ว่าจ้างและรักษามูลค่า หน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและชุมชนที่หน่วยงานของท่านตั้งอยู่ มากน้อยเพียงใด					
70	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งต่างๆ มากน้อยเพียงใด					
71	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
72	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
	5.2 การเรียนรู้ บุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ					
	ก. การพัฒนาบุคลากร					
73	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถแก่บุคลากร มากน้อยเพียงใด					
74	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการให้การศึกษาบุคลากร การอบรมจริยธรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
75	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมและได้นำเอาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
76	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการนำความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
77	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับวิธีการพัฒนาบุคลากร ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
78	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษามและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน มาก น้อยเพียงใด					
79	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของการศึกษา และฝึกอบรมของบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
	ข. การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
80	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้ เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากน้อยเพียงใด					
81	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากน้อยเพียงใด					
	5.3 การสร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจแก่บุคลากร					
	ค. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
82	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย การ ป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
83	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในเรื่อง สุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมใน การทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
84	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุงในเรื่อง สุขอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม ในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
85	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญในการทำให้สถานที่ทำงานมีการ เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินการกิจได้ อย่างค้อยเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
	ข. การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร					
86	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจ และ แรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท มากน้อยเพียงใด					
87	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนบุคลากรในเรื่อง นโยบายน สวัสดิการ และ การบริการ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละ ประเภท มากน้อยเพียงใด					
88	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินความภาคภูมิใจ ความพึง พอใจ ของบุคลากรแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
89	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของบุคลากรมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 6 กระบวนการที่สร้างคุณค่า					
	6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า					
	ก. กระบวนการที่สร้างคุณค่า					
90	หน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการหลักที่เกี่ยวกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ การบรรลุพันธกิจของหน่วยงานไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
91	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการจัดทำมาตรฐานการพัฒนาของ กระบวนการหลัก มากน้อยเพียงใด					
92	หน่วยงานของท่านได้นำองค์ความรู้ของหน่วยงานเทคโนโลยีใหม่ ความต้องการ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การ ควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มาประกอบในการออกแบบ กระบวนการหลัก มากน้อยเพียงใด					
93	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและ ปรับปรุงกระบวนการหลัก มากน้อยเพียงใด					
94	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของ กระบวนการหลัก มากน้อยเพียงใด					
95	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการหลัก เพื่อ ให้ผลการดำเนินงานและการให้บริการดีขึ้น มากน้อยเพียงใด					
96	หน่วยงานของท่านได้นำการปรับปรุงกระบวนการหลักมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มากน้อย เพียงใด					
	6.2 กระบวนการสนับสนุน					
	ก. กระบวนการสนับสนุน					
97	หน่วยงานของท่านกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญไว้ชัดเจน มาก น้อยเพียงใด					
98	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานการทำงานของ กระบวนการสนับสนุน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
99	หน่วยงานของท่านได้นำองค์ความรู้ของหน่วยงาน เทคโนโลยีใหม่ ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นค่อน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของการกิจ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน มากน้อยเพียงใด					
100	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการกำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน มากน้อยเพียงใด					
101	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการสนับสนุน มากน้อยเพียงใด					
102	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินงานและการให้บริการดีขึ้น มากน้อยเพียงใด					
103	หน่วยงานของท่านได้นำการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน มาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
	หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน					
	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพตามแผนงานปฏิบัติราชการ					
104	ท่านคิดว่าจำนวนเกษตรกรที่ได้รับบริการและพัฒนาความรู้ทางเกษตร เพื่อเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ ประสบความสำเร็จ มีมากน้อยเพียงใด					
105	ท่านคิดว่าร้อยละของเกษตรกรที่ทำการเกษตร โดยให้เทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตร ได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
106	ท่านคิดว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานท่าน ในภาพรวมแล้ว ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
107	ท่านคิดว่าร้อยละของจำนวนฟาร์มที่ได้รับใบรับรอง Q (Quality : ใบรับรองคุณภาพพืช) เมื่อเทียบกับฟาร์มที่อื่นในสมัครขอรับรองแหล่งผลิตตามกระบวนการจัดการคุณภาพ (GAP) ในจังหวัดของท่าน มีมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>					
108	ท่านคิดว่า <b>ผู้บริการมีระดับความพึงพอใจ</b> มีมากน้อยเพียงใด					
109	ท่านคิดว่า <b>การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการประสบความสำเร็จ</b> มีมากน้อยเพียงใด					
110	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ</b> มีมากน้อยเพียงใด					
111	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการแผนปฏิบัติราชการป้องกันกรทุจริต</b> มีมากน้อยเพียงใด					
	<b>มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>					
112	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการลดระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ</b> มีมากน้อยเพียงใด					
113	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน</b> มีมากน้อยเพียงใด					
	<b>มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร</b>					
114	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้และเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล</b> มีมากน้อยเพียงใด					
115	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศขององค์กร</b> มีมากน้อยเพียงใด					
116	ท่านคิดว่า <b>ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน</b> มีมากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</b>					
1	ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <b>ให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของผู้ร่วมงาน</b> มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมของข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <b>ได้มีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย</b> มากน้อยเพียงใด					
3	ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <b>มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</b> มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมของข้าราชการในหน่วยงานของท่าน <b>มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต</b> มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน <b>มีกลไก หรือเครื่องมือในการควบคุมการตรวจสอบเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ</b> มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน <b>มีความชัดเจนทางการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม</b> มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการบริหารงานภายใน โดยยึดหลักคุณธรรม มากน้อยเพียงใด					
8	หน่วยงานของท่านได้มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
9	หน่วยงานของท่านมีกระบวนการในการพิจารณาความดี ความชอบที่ <u>เปิดเผย</u> มากน้อยเพียงใด					
10	หน่วยงานของท่านมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมในการบริหารจัดการตาม <u>หลักความโปร่งใส</u> มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน <u>ทราบ</u> มากน้อยเพียงใด					
13	<u>ข้าราชการและประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของ</u> หน่วยงานท่านได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
14	หน่วยงานของท่านมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก <u>ประชาชน</u> มากน้อยเพียงใด					
15	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ <u>ชัดเจน</u> มากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้ว <u>ข้าราชการ</u> ในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้ <u>บรรลุเป้าหมาย</u> ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
17	หน่วยงานของท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
18	ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน ในปัจจุบันทำงาน <u>โดยยึดหลักสัมฤทธิ์</u> ในการ <u>ปฏิบัติงาน</u> มากน้อยเพียงใด					
19	หน่วยงานของท่านมีการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ มาก <u>น้อย</u> เพียงใด					
20	หน่วยงานของท่านใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ มากน้อยเพียงใด					
21	หน่วยงานของท่านมีการบูรณาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ <u>ปฏิบัติภารกิจคล้ายกัน</u> มากน้อยเพียงใด					
	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ					
1	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีความสำคัญ ท้าทาย และต้องอาศัย <u>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</u> มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ <u>ได้รับการยกย่อง</u> ชมเชยจากผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	ท่านคิดว่ากรมส่งเสริมการเกษตร ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มีการตั้งตัวต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมแล้วบุคลากรในสำนักงานเกษตรในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มีความรักและผูกพันต่อองค์กร มากน้อยเพียงใด					
8	ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมแล้วผู้บังคับบัญชานำของของท่าน รับฟังข้อเสนอและข้อคิดเห็น มากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมแล้วผู้บังคับบัญชานำของของท่านมีความยุติธรรมในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมแล้วผู้บังคับบัญชานำของ ท่านมีความสามารถในการจูงใจในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
12	ท่านคิดว่างานที่รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ มีความหนัก มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมแล้วสถานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมของสำนักงานเกษตรในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ท่านคิดว่านโยบายการบริหารมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมแล้วความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานมีลักษณะกลมเกลียวเป็นกันเอง และมีความอบอุ่น มากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า ข้อความต่อไปนี้ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ประสิทธิภาพของการบริหารงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านใช้งบประมาณเพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่สร้างเป้าหมายไว้ มากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านใช้วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อใช้ประกอบในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงานเป็นไป อย่างประหยัดและคุ้มค่า เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่สร้างเป้าหมายไว้ มากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านใช้บุคลากร ในการให้บริการหรือปฏิบัติงานในหน้าที่การงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่สร้างเป้าหมายไว้ มากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่ากรให้บริการในด้านการเกษตรของหน่วยงานของท่านในภาพรวมแล้ว มีคุณภาพ มากน้อยเพียงใด					
5	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านในภาพรวมแล้ว ให้บริการแก่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด					
6	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านในภาพรวมแล้ว ให้บริการได้รวดเร็ว ทันความถนัดมากน้อยเพียงใด					
7	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านในภาพรวมแล้ว ให้บริการได้ตรงกับความต้องการมากน้อยเพียงใด					
8	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน การให้บริการ แก่เกษตรกรที่รวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
9	หน่วยงานของท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร ได้มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่  
จังหวัดพิจิตรสูงขึ้น**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

**1. ท่านคิดว่าการบริหารงานของหน่วยงานท่าน มีปัญหาข้อจำกัดในเรื่องใดบ้าง**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ถ้าจะมีการปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานท่านให้มีประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น ท่านมีข้อเสนอแนะ  
ประการใด**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง \*\***

แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง

ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามเกษตรกรผู้มารับบริการสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามกระบวนการของการให้บริการของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเพื่อวัดประสิทธิผลของการให้บริการของ สำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้ประสิทธิผลกระบวนการของการให้บริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์สูงขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

(นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: [Prangtip\\_pum@hotmail.com](mailto:Prangtip_pum@hotmail.com), [Prangtip.boonklum@gmail.com](mailto:Prangtip.boonklum@gmail.com) โทรศัพท์ 0-5674-1230

มือถือ 089-4389904

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

**1 เพศ**

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

**2 อายุ**

- ( ) 1. น้อยกว่า 25 ปี ( ) 2. 25 – 30 ปี  
 ( ) 3. 31 – 35 ปี ( ) 4. 36 – 40 ปี  
 ( ) 5. 41 – 45 ปี ( ) 6. มากกว่า 45 ปี

**3. สถานภาพการสมรส**

- ( ) 1. โสด ( ) 2. แต่งงาน  
 ( ) 3. ม้าย/หย่าร้าง ( ) 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

**4. ศาสนา**

- ( ) 1. พุทธ ( ) 3. คริสต์  
 ( ) 2. อิสลาม ( ) 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

**5. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน**

- ( ) 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ( ) 2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.  
 ( ) 3. มัธยมศึกษา, ปวช. ( ) 4. ปริญญาตรี  
 ( ) 5. สูงกว่าปริญญาตรี

**6. ปัจจุบันท่านมีรายได้เท่าไรต่อปี**

- ( ) 1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ( ) 2. 10,001 – 20,000 บาท  
 ( ) 3. 20,001 – 30,000 บาท ( ) 4. 30,001 – 40,000 บาท  
 ( ) 5. มากกว่า 40,000 บาท

## 7. อาชีพของท่าน

- ( ) 1. เกษตรกร  
 ( ) 2. ค้าขาย  
 ( ) 3. รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ  
 ( ) 4. เอกชน  
 ( ) 5. นักศึกษา/นักเรียน

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อสอบถามกระบวนการของการให้บริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่  
จังหวัดเพชรบูรณ์**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้  
 อธิพิพดต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานของสำนักงานเกษตรที่ท่านไปรับบริการ อยู่ในระดับใด  
 แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยด้านการให้บริการสาธารณะ					
1	สถานที่ให้บริการมีความสะดวกสบาย สะอาด สวยงาม และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยทำให้ผู้รับบริการอยากเข้ารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
2	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการมีบุคลากรที่มีความพร้อมใน การให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
3	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีบุคลากรที่มีความ กระตือรือร้น เต็มใจที่จะให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
4	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการมีบุคลากรที่ให้บริการมี ความเพียงพอ มากน้อยเพียงใด					
5	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการมีวัสดุอุปกรณ์ที่ให้บริการมี ความเพียงพอ มากน้อยเพียงใด					
6	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการสามารถสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ให้แก่เกษตรกร ได้เพียงใด					
7	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการมีถนนหนทางในเขตพื้นที่ใหม่เข้า มาใช้ในการบริการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีการให้ข้อมูล ข่าวสาร การให้บริการ เหมาะสม ทัวถึง ทันเวลา ให้แก่เกษตรกร มากน้อยเพียงใด					
9	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีขั้นตอนของการให้บริการ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
10	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีการลดขั้นตอนในการให้บริการเพื่อความรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
11	สำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
12	บริการที่สำนักงานเกษตรอำเภอให้ ตรงกับความต้องการของท่าน มากน้อยเพียงใด					
13	บริการที่สำนักงานเกษตรอำเภอให้มีประโยชน์คุ้มค่ากับการมารับบริการของท่าน มากน้อยเพียงใด					
14	สถานที่ในการให้บริการนอกเวลาของสำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีความสะดวก ความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
15	มีจำนวนช่องทางให้บริการหรือสถานที่ให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านไปรับบริการ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
16	ท่านได้รับผลประโยชน์ต่อการมารับบริการที่สำนักงานเกษตรอำเภอ มากน้อยเพียงใด					
	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)					
1	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอมีการใช้กฎ ระเบียบที่เป็นธรรม ในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
2	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอให้ความสำคัญต่อสิทธิ และเสรีภาพของผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอได้มีการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมาย มากน้อยเพียงใด					
4	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอมีความเป็นธรรมในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
5	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการ โดยยึดหลักความถูกต้องของกฎหมายมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ท่านคิดว่าข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					
7	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอ มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด					
8	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการโดยยึดความถูกต้องและประโยชน์ของประชาชน มากน้อยเพียงใด					
9	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอได้มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
10	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอมีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
11	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอมีการเปิดให้บริการแก่ประชาชนเข้าตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ มากน้อยเพียงใด					
12	ท่านคิดว่าข้อมูลของสำนักงานเกษตรอำเภอที่ท่านรับบริการมีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
13	ท่านคิดว่าประชาชนทั่วไปสามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารของสำนักงานเกษตรอำเภอได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากน้อยเพียงใด					
14	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอภอมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
15	ท่านคิดว่าข้าราชการในสำนักงานเกษตรอำเภอมีการมีความความก้าวหน้าและประเมินผลความสำเร็จการให้บริการแก่เกษตรกร (เช่น การถ่ายทอดความรู้การผลิตพืชที่ปลอดภัย ในกรณีเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ) อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
16	ท่านคิดว่าข้าราชการในสำนักงานเกษตรอำเภอมีความเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาด้านการให้บริการแก่เกษตรกรผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
17	ท่านคิดว่าข้าราชการในสำนักงานเกษตรอำเภอมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
18	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอสำนึกถึงคุณภาพในการให้บริการแก่เกษตรกร มากน้อยเพียงใด					
19	ท่านคิดว่าข้าราชการในสำนักงานเกษตรอำเภอได้ใช้ความรู้ความสามารถในการให้บริการและแก้ไขปัญหาด้านการเกษตรให้แก่เกษตรกรผู้มารับบริการอย่างเต็มศักยภาพ (หรือ เต็มที่ หรือ เต็มความสามารถ) มากน้อยเพียงใด					



ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการให้บริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์  
 คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้ไม่มีอิทธิพลต่อ  
 ประสิทธิภาพของการ บริหารงานของสำนักงานเกษตร ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ  
 ความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1. เกษตรกรมีความรู้ ความสามารถในการผลิต และจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐาน					
1.	ท่านได้รับความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรจากสำนักงานเกษตรอำเภอ มากน้อยเพียงใด					
2.	ท่านสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของท่านได้ มากน้อยเพียงใด					
3.	ท่านสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของท่านให้มีความปลอดภัย มากน้อยเพียงใด					
4.	ท่านสามารถนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของท่านให้ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของตลาด มากน้อยเพียงใด					
5.	จากการนำความรู้เรื่องการผลิตและจัดการสินค้าเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอมาประยุกต์ใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรของท่าน ช่วยทำให้ท่านสามารถลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ มากน้อยเพียงใด					
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2. องค์การเกษตรกร/ชุมชน มีความสามารถในการดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและเกิดเครือข่าย					
1.	สำนักงานเกษตรอำเภอถ่ายทอดความรู้เรื่องการจัดกลุ่มเกษตรกรให้ท่านและชุมชนของท่าน มากน้อยเพียงใด					
2.	การจัดกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้ชุมชนของท่านเกิดการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง มากน้อยเพียงใด					
3.	การจัดกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้กลุ่มเกษตรกรในชุมชนของท่านมีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
4.	การจัดกลุ่มเกษตรกรส่งผลให้มีการช่วยเหลือของเกษตรกรภายในชุมชนและขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับประสิทธิภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 3. เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารและบริการทางการเกษตรได้อย่างรวดเร็ว ทั้งถึงทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตร					
1.	สำนักงานเกษตรอำเภอได้ส่งข้อมูลข่าวสารการเกษตรให้แก่ท่านได้อย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
2.	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารการเกษตรจากสำนักงานเกษตรบ่อยครั้งเพียงใด					
3.	ข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ท่านได้รับจากสำนักงานเกษตรเป็นข้อมูลที่ทันสมัย มากน้อยเพียงใด					
4.	ท่านคิดว่าข้อมูลข่าวสารการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรของท่านมากน้อยเพียงใด					
5.	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการหรือช่วยเหลือปัญหาให้แก่เกษตรกรได้อย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
6.	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการทางการเกษตรที่สามารถตอบสนองแก่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด					
7.	ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรอำเภอมีการถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัยให้แก่เกษตรกร มากน้อยเพียงใด					
8.	ท่านคิดว่าบริการด้านการเกษตรที่ได้รับจากสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอาชีพการเกษตรของท่านมากน้อยเพียงใด					
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 4. เกษตรกร ชุมชน และทุกภาคส่วนเกิดการเรียนรู้และเครือข่ายในการพัฒนา					
1.	การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้ท่านและชุมชนของท่านเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มากน้อยเพียงใด					
2.	การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้ท่านและชุมชนของท่านเกิดการสร้างเครือข่าย มากน้อยเพียงใด					
3.	การส่งเสริมความรู้ทางด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่งผลให้ท่านและชุมชนของท่านนำความรู้ไปพัฒนาอาชีพการเกษตร มากน้อยเพียงใด					
4.	การทำงานของสำนักงานเกษตรอำเภอสอดคล้องกับความต้องการของท่านและสภาพแวดล้อมในชุมชนของท่าน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 5. บุคลากรเป็นผู้ชำนาญการและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกับเกษตรกร					
1.	ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอมีความชำนาญในเรื่องที่ให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
2.	ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอมีจิตสำนึกและความจริงใจในการทำงานร่วมกับเกษตรกร มากน้อยเพียงใด					
	วัตถุประสงค์ ข้อที่ 6. องค์การมีการบริหารจัดการที่ดี					
1.	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการด้วยความรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
2.	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้เข้าเชื่อมเสือนเกษตรกรในเขตพื้นที่รับผิดชอบสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
3.	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอให้บริการมาแนะนำแก่เกษตรกรได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4.	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอสามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรได้รวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
5.	ท่านคิดว่าในภาพรวม ข้าราชการของสำนักงานเกษตรอำเภอสามารถให้บริการตอบสนองความต้องการแก่เกษตรกรได้ มากน้อยเพียงใด					
6.	ท่านคิดว่าในภาพรวม สำนักงานเกษตรอำเภอมีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกรทำให้เกิดความเข้าใจ มากน้อยเพียงใด					
7.	ท่านคิดว่าในภาพรวม เกษตรกรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะของการให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอได้ มากน้อยเพียงใด					
8.	ท่านคิดว่าในภาพรวม เกษตรกรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอ มากน้อยเพียงใด					
9.	ท่านคิดว่าในภาพรวม การให้บริการของสำนักงานเกษตรอำเภอสร้างความพึงพอใจให้กับเกษตรกร มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่จะทำให้การให้บริการของสำนักงานเกษตร ในพื้นที่  
จังหวัดเพชรบูรณ์ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

**1. ท่านคิดว่า การให้บริการของสำนักงานเกษตรที่ท่านไปรับบริการ มีจุดแข็ง ในเรื่องใดบ้าง**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. ท่านคิดว่า การให้บริการของสำนักงานเกษตรที่ท่านไปรับบริการ ยังมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ถ้าจะมีการปรับปรุงการให้บริการของสำนักงานเกษตรที่ท่านไปรับบริการ ท่านมีข้อเสนอแนะ  
ประการใด**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง \*\***

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัด เพชรบูรณ์

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์
2. แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....  
(นางสาวปรังทิพย์ บุญกล้า)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: [Prangtip\\_pum@hotmail.com](mailto:Prangtip_pum@hotmail.com), [Prangtip.boonklum@gmail.com](mailto:Prangtip.boonklum@gmail.com) โทรศัพท์ 0-5674-1230

มือถือ 089-4389904

**ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ  
การบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์**

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**1. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strength) ในเรื่องใดบ้าง**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีจุดอ่อน (Weakness) ในเรื่องใดบ้าง**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีปัจจัยภายนอกใดบ้าง ที่เป็นโอกาส (Opportunity) ที่จะสามารถใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานของหน่วยงานให้สูงขึ้นได้**

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าสำนักงานเกษตรในจังหวัดเพชรบูรณ์มีปัจจัยภายนอกใดบ้าง ที่เป็นข้อจำกัด หรือ อุปสรรค(Threat) ซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าจะมีแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานของหน่วยงานท่านให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง \*\***

**ภาคผนวก ข**  
**จดหมายขอความร่วมมือ**





ที่ พช 00091/ป 24

สำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรี  
ถนนระบุรี-หนองลึก พช 67000

6 มกราคม 2552

เรื่อง ขออนุมัติระดมแบบสอบถาม

เรื่อง แบบสอบถามวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ระดับปฏิบัติการ ฝ่ายยุทธศาสตร์ และสารสนเทศ ขณะนี้ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานของสำนักงานเกษตรในพื้นที่จังหวัดชลบุรี และจำเป็นต้องเก็บข้อมูล จากเกษตรกรก่อน นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร, เจ้าหน้าที่งานการเกษตร และเจ้าพนักงานธุรการ ซึ่งเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แล้ว สามารถนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนา การบริหารงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรีให้มี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรีจึงขอความร่วมมือจากท่านและเจ้าหน้าที่ สอบ แบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอความกรุณานำส่งที่ นางสาวประเวณี บุญกล้า ฝ่ายยุทธศาสตร์ และสารสนเทศ สำนักงานเกษตรจังหวัดชลบุรี ในวันที่ 20 มกราคม 2552

จึงเรียนขอเชิญท่านให้คำอนุมัติและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิจิตร กมลวรินทร์)  
นายกฯ จ.ช. โขนากรบุรี

ฝ่ายยุทธศาสตร์และสารสนเทศ

โทร.0-5674-1320

โทรสาร 0-5672-0565

**ภาคผนวก ก**

**พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**

**พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

พ.ศ. 2546

**หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**

**มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อ  
บรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้**

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อ

**สถานการณ์**

- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการ

**ตอบสนองความต้องการ**

- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

**หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน**

**มาตรา 7 การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง  
การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบ  
และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ**

**มาตรา 8 ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน  
ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และ  
จะต้องมีแนวทางการบริหารราชการ ดังต่อไปนี้**

1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อ  
วัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของ  
คณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา

2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์  
สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและ  
ท้องถิ่น

3) ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการศึกษา  
วิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไก  
ตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน

ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

4) ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคม โดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงหรือเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

5) ในกรณีที่เกิดปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการ ให้ส่วนราชการดำเนินการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคนั้น โดยเร็ว ในกรณีที่ปัญหาหรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุง โดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรานี้ด้วยก็ได้

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า
- 2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
- 3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด
- 4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนด แนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิด การบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ

ของรัฐให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดหรือในต่างประเทศแล้วแต่กรณีสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ โดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

มาตรา 20 เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานหรือโครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าว ต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชนเมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนด หลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย หลักเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกีดกันรองงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในกรณีนี้ หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ โทรคมนาคมแล้วจะเป็นการลดขั้นตอน

เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการ  
ดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ โทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลัง  
เงินงบประมาณ

เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามวรรคหนึ่ง  
หรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือ โทรคมนาคมตามวรรคสองแล้ว ให้ส่วนราชการนั้น  
เผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

มาตรา 28 เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม ก.พ.ร.  
ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการหรือแนวทางในการกระจาย  
อำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลด  
ขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้

มาตรา 29 ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือ  
การติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิ  
ขั้นตอนและระยะเวลา การดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผย  
ไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้  
ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้

มาตรา 30 ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัด  
ให้ส่วนราชการภายใน กระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้ง  
ศูนย์บริการร่วม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎ  
อื่นใด ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติใน  
เรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ  
ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา 31 ในศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับ  
เรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป  
โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้ง  
แบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม

ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของ  
เอกสารหลักฐาน ที่ประชาชนจะต้องจัดทำในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบ  
ให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้ง  
ให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็น

ดังกล่าวนี้ประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้  
ดำเนินการในเรื่องนั้น

ในการยื่นคำร้องหรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็น  
การยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎแล้ว

ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติ  
ราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใด ให้ส่วน  
ราชการที่เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุง  
หลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมายหรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา 32 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอผู้เป็น  
หัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนใน  
เรื่องเดียวกันหรือต่อเนื่องกัน ในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้  
ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร  
โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความใน มาตรา 30 และมาตรา 31 มาใช้บังคับด้วย  
โดยอนุโลม

#### หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมี  
ความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการ  
แผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและ  
สถานการณ์อื่นประกอบกัน

กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่  
ก.พ.ร. กำหนด

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจ  
ให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้  
สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการใด  
รับผิดชอบดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อ  
พิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว ให้ส่วนราชการนั้นดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจ  
หน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

#### หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชน หรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ ตามมาตรา 37

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้น ตามมาตรา 40

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น

ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วง



ไป และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

มาตรา 43 การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีมีความจำเป็นอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 44 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้ว ให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบหรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อหรือจัดจ้าง

ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อหรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความหรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่

ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3)

แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับหรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการ ผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้นสังกัด ได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวปรางทิพย์ บุญกล้า
<b>วัน เดือน ปี เกิด</b>	25 สิงหาคม 2516
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดเพชรบูรณ์
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วท.บ. เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2539
<b>สถานที่ทำงาน</b>	กองแผนงาน กรมส่งเสริมการเกษตร กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ