

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์

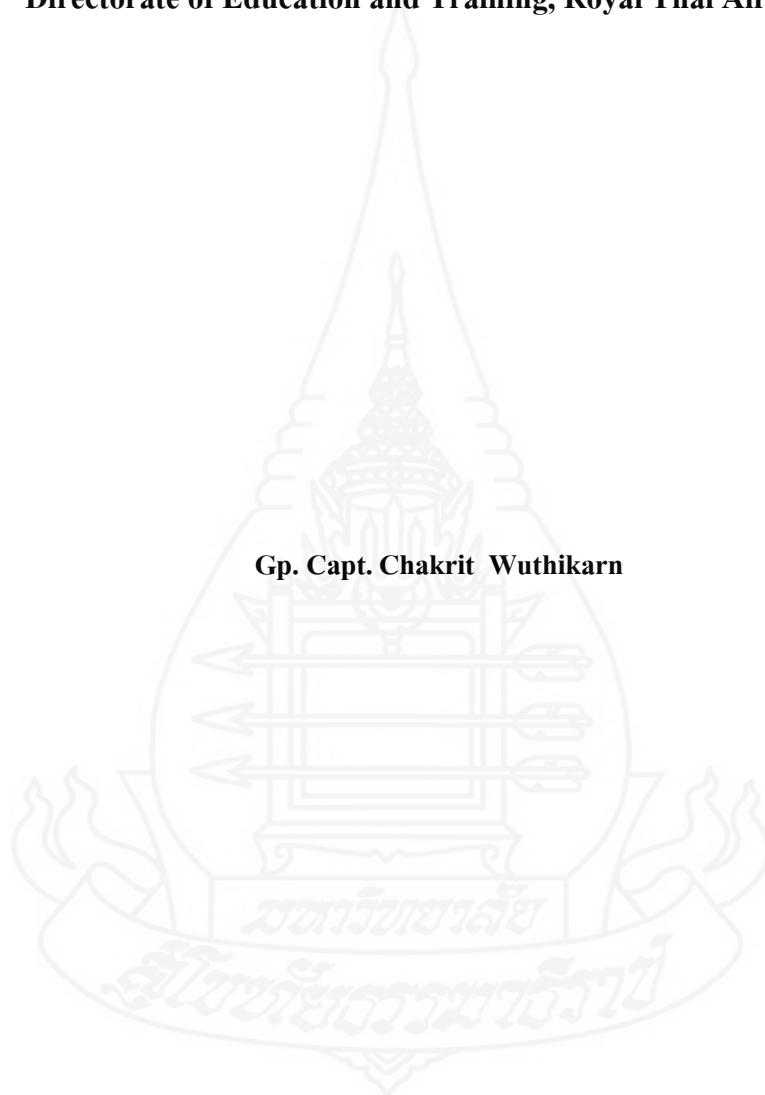


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2557

**Factors Relating to Organization Development of
Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force**

Gp. Capt. Chakrit Wuthikarn



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

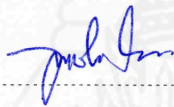
Sukhothai Thammathirat Open University

2014

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษา
ทหารอากาศ
ชื่อและนามสกุล นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

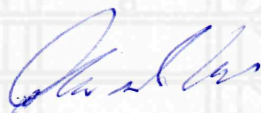
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2558

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 ผู้ศึกษา นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์ รหัสนักศึกษา 2563004858
 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม
 ปีการศึกษา 2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (3) ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ 1) บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศจำนวน 880 คน และ 2) ผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ตัวแทนบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศจำนวน 275 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของทาโร ยามานะ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน และ 2) ผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ไคสแควร์ และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในระดับมาก (2) ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (3) ปัญหาของการพัฒนาองค์การ ที่สำคัญคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความเข้าใจในภารกิจ บทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ และการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ การทำงานล่าช้า เนื่องจากมีขั้นตอนในการทำงานมากเกินไป สำหรับข้อเสนอแนะ ที่สำคัญ คือ ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างกว้างขวาง อบรมชี้แจงบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร จัดผู้แทนจากสถาบันการศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ปรับปรุงกฎ ระเบียบเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง

คำสำคัญ การพัฒนาองค์การ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

Independent Study title: Factors Relating to Organization Development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force

Author: Gp.Capt. Chakrit Wuthikarn; **ID:** 2563004858;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom,

Academic year: 2014

Abstract

The objectives of this study were (1) to study opinions of personnel regarding organization development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force; (2) to study factors relating to organization development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force; and (3) to study problems and recommendations of guidelines on organization development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force.

This study was a survey research. It was mixed methodology combining quantitative and qualitative approaches. Population was 1) 880 personnel of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force and 2) executive officers of Directorate of Education and Training. Samples consisted of 1) 275 personnel selected from each section of Directorate of Education and Training. Sample size applied Taro Yamane formula calculation at level of validity of 95% and employed proportional stratified random sampling; and 2) 3 executive officers of Directorate of Education and Training. Research instruments were questionnaire and in-depth interview questionnaire. Statistical analysis were descriptive statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation and inferential statistics including Chi-Square Test and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. For qualitative analysis technique used content analysis.

The results revealed that: 1) opinions of personnel regarding organization development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force were at high; 2) motivation and strategic management factors had positive relationship to organization development of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force; 3) key problems of organization development were the limit of personnel who had knowledge and capabilities; personnel was lack of good understanding on missions, intendancies, goals and strategic management of organization; working process was delayed due to too much workload. The key recommendations were encouraging all personnel to have higher levels of education ; giving opportunities to all personnel to express their opinions widely; creating the realization on the importance of organization development; promoting the teamwork; organizing activities for building good relationships between personnel; inviting representatives from educational institutes to participate in the strategic management procedure; amending rules and regulations to shorten unnecessary working process.

Keywords: Organization development, Directorate of education and training, Royal Thai Air Force.

กิตติกรรมประกาศ

การทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความกรุณาอย่าง
ยิ่งจาก อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและ
ติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ โดยใกล้ชิดตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษาวิจัยจนกระทั่งประสบ
ความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ นาวาอากาศเอก ขวัญบุญ จุลเปมะ, นาวาอากาศเอก เสน่ห์ บัวชื่น และ
นาวาอากาศเอก ณรงค์ อินทชาติ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
ตลอดจนให้คำแนะนำและเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้
ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์แก่ผู้วิจัยด้วยความเมตตาเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ พลอากาศโท ฌเนศ ชลิตภีร์ดี เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ บุคลากร
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน
ที่กรุณาสละเวลาในการสนับสนุนข้อมูล และตอบคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็น
อย่างดียิ่ง

จักรกริช วุฒิกาญจน์

สิงหาคม 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
การพัฒนาองค์การ	10
แรงจูงใจ	30
การบริหารยุทธศาสตร์	38
ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ	54
ข้อมูลพื้นฐานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
รูปแบบการวิจัย	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
ระยะเวลาในการวิจัย	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	80
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ	83
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ	89
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย	92
ตอนที่ 5 ปัญหา และข้อเสนอแนะ	109
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	118
สรุปการวิจัย	118
อภิปรายผล	128
ข้อเสนอแนะ	134
บรรณานุกรม	137
ภาคผนวก	142
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	143
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	145
ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	153
ประวัติผู้ศึกษา	158

สารบัญตาราง

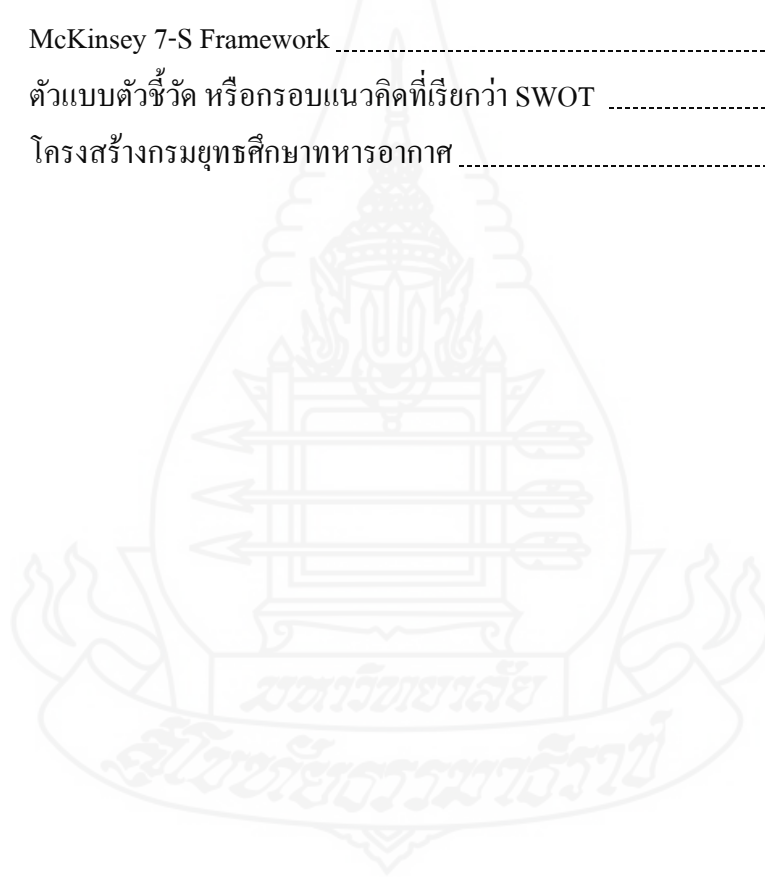
	หน้า
ตารางที่ 2.1 Three-Stage Model of the Change Process.....	23
ตารางที่ 2.2 TOWS Matrix	49
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ....	67
ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง น.สัญญาบัตรและ น.ประทวนของแต่ละหน่วยงานใน สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	68
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถาม	71
ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม	74
ตารางที่ 3.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	78
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่าง	81
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม.....	84
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน	85
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้าน โครงสร้าง	86
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี	87
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์	88
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ	89
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์.....	91
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม.....	93
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหาร ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในภาพรวม.....	95

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน.....	96
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหาร ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในด้านงาน.....	98
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง	99
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหาร ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในด้านโครงสร้าง.....	101
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี.....	102
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหาร ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในด้านเทคโนโลยี	104
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนา องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์	105
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหาร ยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในด้านมนุษย์	107
ตารางที่ 4.19 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม.....	108
ตารางที่ 4.20 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษา ทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ	109

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 Five Stems of OD Practice	11
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบระบบย่อยขององค์กร	25
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	33
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 3 ขั้นตอน	43
ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน	44
ภาพที่ 2.6 McKinsey 7-S Framework	45
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบตัวชีวิต หรือกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT	47
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	57



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การทหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกำลังอำนาจแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือของรัฐในการปกป้องคุ้มครองรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ โดยการพัฒนากองทัพให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความพร้อมและมีขีดความสามารถในการป้องกันประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นใจ เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้การพัฒนาศักยภาพในการป้องกันประเทศ สามารถทำได้ด้วยการผนึกกำลังจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบในการรักษาความสงบเรียบร้อยและช่วยเสริมสร้างความสามัคคีของคนในชาติและการพัฒนาประเทศ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงของประเทศในรูปแบบต่าง ๆ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชนให้มีความอยู่ดีมีสุข

กองทัพอากาศเป็นกลไกหนึ่งของรัฐบาลในการบริหารประเทศตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 (มาตรา 21) ซึ่งมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม โดยยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารองค์การ ได้แก่ (1) การให้บริการที่มีคุณภาพ การให้ประชาชนมีส่วนร่วม การปรับปรุงกลไกที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ กฎ ระเบียบ กฎหมาย การนำเทคโนโลยีมาทดแทนการทำงานเดิม การลดขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ (2) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และ (3) การพัฒนาศักยภาพของกำลังพล ซึ่งจะต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานให้มีความชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติให้หน่วยขึ้นตรงใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในลักษณะบูรณาการ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ มีภารกิจในการวางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา และการฝึกอบรมแก่กำลังพล โดยจะต้องพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับชั้นให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผลสำเร็จคือ การพัฒนาองค์การซึ่งเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และเป็น

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และ โครงสร้างขององค์กร สามารถปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

สำหรับกรมยุทธศึกษาทหารอากาศขณะนี้ยังมีปัญหาเรื่องการพัฒนาองค์กรที่เป็นระบบย่อยต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ ระบบงาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากรที่ยังขาดประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งควรมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในแต่ละระบบ อาทิ การปรับปรุงโครงสร้างและ อัตรากำลังพลให้มีความเหมาะสมกับภารกิจเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนา อุปกรณ์ โสตทัศนอุปกรณ์ เอกสาร ตำราให้มีความสมบูรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษา เช่น ครู อาจารย์ ได้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการตามความรู้ความสามารถ การบรรจุผู้ที่สำเร็จการศึกษา จากต่างประเทศให้ตรงกับหน่วยงานที่เหมาะสมกับหลักสูตรที่ได้ศึกษามา การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการพัฒนา องค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องของหลายประการ เช่น ปัจจัย ส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย เป็นต้น

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กร ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยสนใจในประเด็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้หน่วยงานได้รับการพัฒนาไปสู่ความทันสมัย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความทัดเทียม กับองค์กรอื่นๆ ทั้งระหว่างเหล่าทัพด้วยกัน และองค์กรการศึกษาของภาครัฐและเอกชน ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ และบุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงานและมีความเจริญก้าวหน้าใน หน้าที่ราชการ ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความประสงค์จะนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษารั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ของกรมฯ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็น “องค์กรการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังพลให้เป็นทหารอากาศชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน” (Develop RTAF personnel to be One of the best Airmen in ASEAN) ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2.3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ จึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในการศึกษาการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

3.1.2 ปัจจัยแรงจูงใจ โดยนำทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow) เฮอรัซเบอร์ก (Herzberg) แมคเคลแลนด์ (McClelland) และ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) มาเป็นแนวทางการศึกษา

3.1.3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นแนวทางการศึกษา

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยนำแนวคิดของ แฮโรลด์ เจ เลวิตท์ (Harold J. Leavitt, 1965) เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในระบบย่อย มาเป็นแนวทางการศึกษาการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประกอบด้วย 4 ระบบ ดังนี้

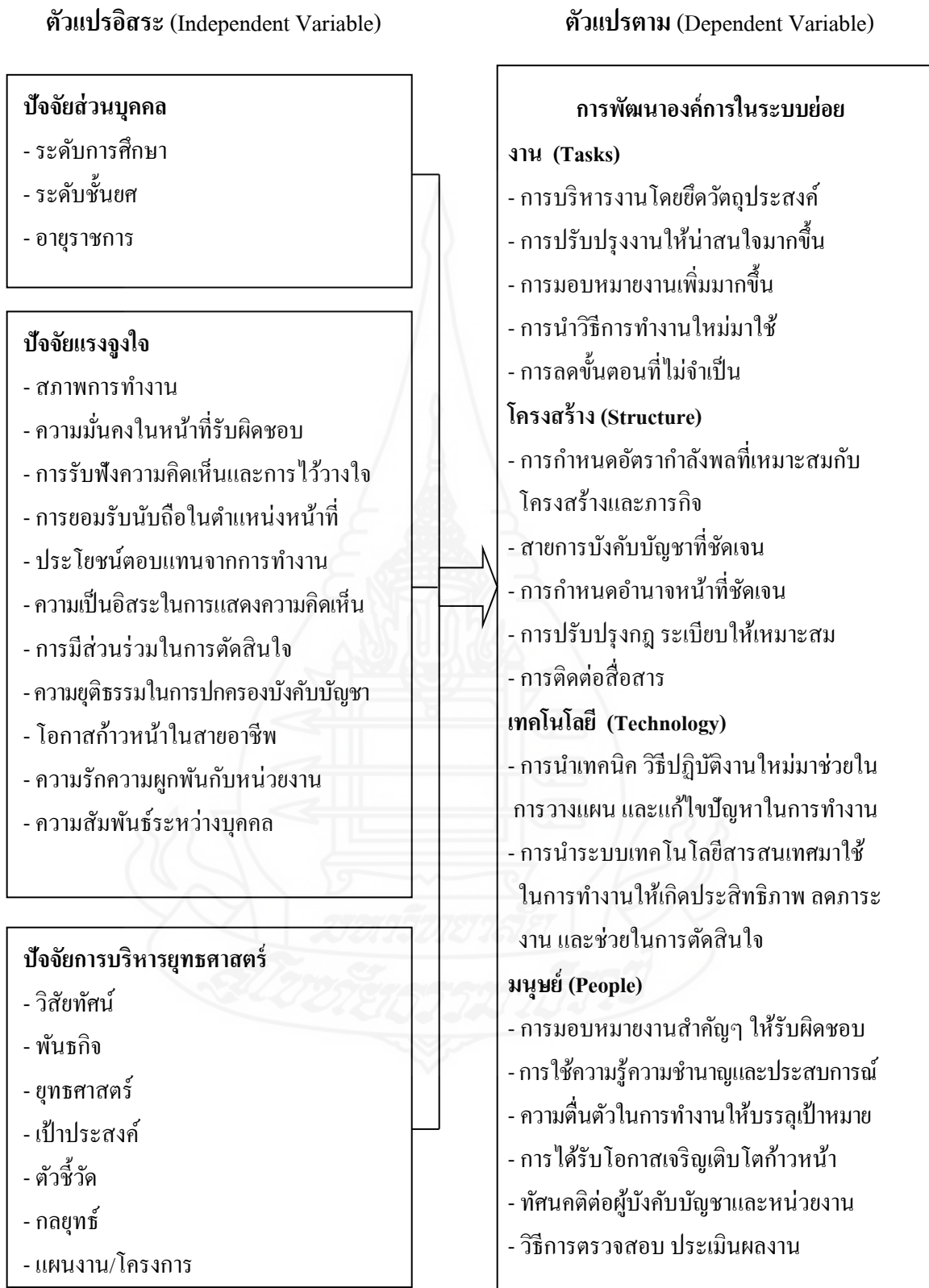
3.2.1 งาน

3.2.2 โครงสร้าง

3.2.3 เทคโนโลยี

3.2.4 มนุษย์

สามารถแสดงเป็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

4.2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

4.3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

5. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านระยะเวลา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาองค์การในระบบย่อยต่างๆ ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตลอดจนทำการศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาระชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของหน่วยงานในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ปฏิบัติงาน ณ กองทัพอากาศ ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร เท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

5.3.2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และอายุราชการ
- 2) ปัจจัยแรงจูงใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน ความมั่นคงในหน้าที่รับผิดชอบ การรับฟังความคิดเห็นและการไว้วางใจ การยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ ประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความยุติธรรม

ในการปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ความรักความผูกพันกับหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3) ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ

5.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) การพัฒนาองค์การในระบบย่อย

- 1) งาน (Tasks)
- 2) โครงสร้าง (Structure)
- 3) เทคโนโลยี (Tool)
- 4) มนุษย์ (People)

5.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.4.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศทั้งหมด จำนวน 880 คน

5.4.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ได้แก่ บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 275 คน ที่ได้มาจากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการแทนค่าในสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามหน่วยงานในสังกัดและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน จากนั้นจะเลือกสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอีกครั้งหนึ่งตามระดับชั้นยศในแต่ละหน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตร และกลุ่มนายทหารชั้นประทวน (ระดับต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร) โดยการเทียบสัดส่วนในแต่ละหน่วยงาน และเลือกตัวแทนในแต่ละหน่วยโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างของระดับชั้นยศที่คำนวณได้จากแต่ละหน่วยงาน

5.5 ขอบเขตด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

5.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) (2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้แก่ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ได้

จากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา, ระดับชั้นยศ, อายุราชการ ที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) เพื่อหาความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 โดยตัวแปรอิสระมีระดับการวัดเป็นแบบนามบัญญัติและแบบเรียงลำดับ และตัวแปรตามเป็นแบบช่วงเท่า (2) การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ ที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 โดยตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วงเท่าหรืออันตรภาคชั้น และตัวแปรตามเป็นแบบช่วงเท่า

5.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการตอบคำถามปลายเปิดในส่วนที่ 4 โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันตามตัวแปร และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) โดยนำสถิติการแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มาใช้

2) ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแนวคำถามเป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กัน และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย สรุปเป็นประเด็นการศึกษา

5.6 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้ศึกษาใช้ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษา รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จนกระทั่งแล้วเสร็จเป็นเวลา 5 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2558 ทั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกรกฎาคม 2558

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษานี้ มีนิยามเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

6.1 กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ หมายถึง หน่วยงานทางทหารของกองทัพอากาศ มีที่ตั้งอยู่ที่ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

6.2 กำลังพล หมายถึง ข้าราชการทหารที่สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

6.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ และหน่วยงานของข้าราชการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

6.3.1 ระดับชั้นยศ หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่มียศชั้นสัญญาบัตร (เรืออากาศตรี ถึง พลอากาศโท) และชั้นประทวน (จ่าอากาศตรี ถึง พันจ่าอากาศเอก)

6.3.2 ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิกการศึกษาขั้นสูงสุดของข้าราชการ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า อนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

6.3.3 อายุราชการ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการของแต่ละบุคคล จนถึงปัจจุบัน

6.4 ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่มากระตุ้นให้บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเกิดความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้มากขึ้นอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ เช่น การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานดี มีความมั่นคงในหน้าที่รับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ และการได้รับความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น

6.5 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ เพื่อกำหนดแนวทาง แผนงานในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6.6 การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนล่วงหน้าในองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยการริเริ่มของผู้บริหารระดับสูงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งที่ปรึกษา มีการใช้เครื่องมือสิ่งสอดแทรกทางการบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้ความรู้ของพฤติกรรมศาสตร์

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

7.1 เพื่อเป็นแนวทางให้กรมยุทธศึกษาทหารอากาศนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยในด้านการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การในแต่ละระบบย่อย

7.3 เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

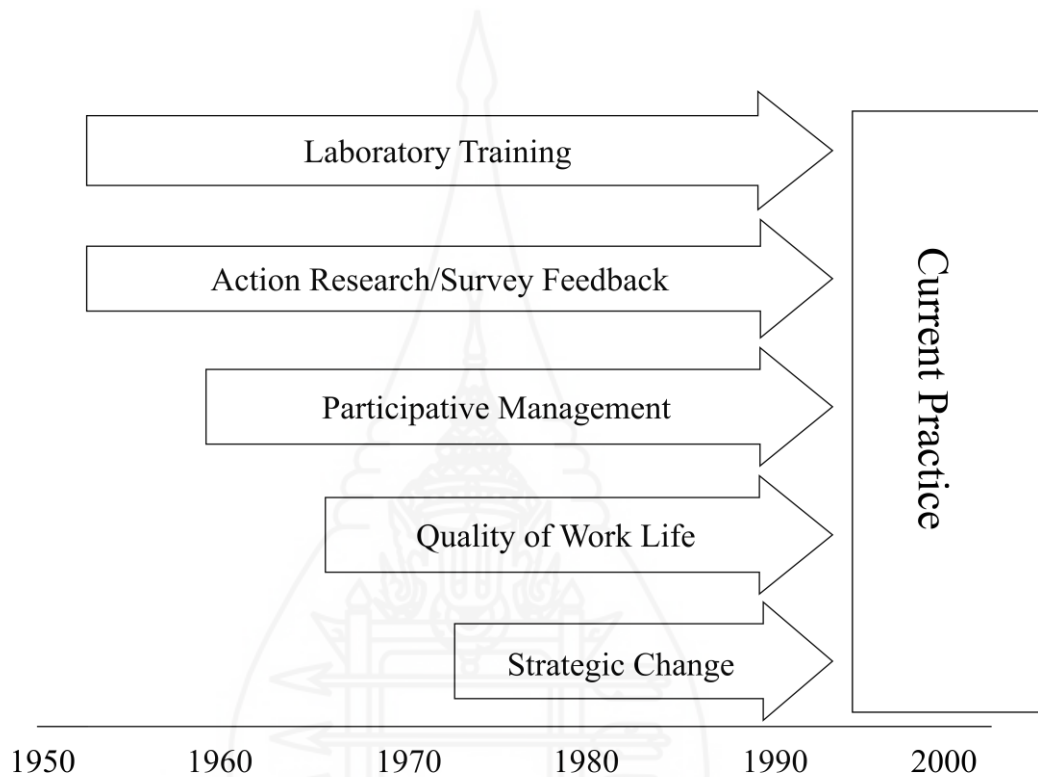
การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาองค์การ
2. แรงจูงใจ
3. การบริหารยุทธศาสตร์
4. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
5. ข้อมูลพื้นฐานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ได้ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1946 โดยนักสังคมจิตวิทยาชื่อ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ นโยบายการเมือง และปัญหาทางสังคมต่างๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ ค่านิยมทัศนคติ และวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การมีความจำเป็นต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมดังกล่าว การพัฒนาองค์การมีประวัติความเป็นมาและมีพัฒนาการมาจากการดำเนินการ 5 เรื่อง ได้แก่ (1) การเจริญเติบโตของการจัดตั้งห้องปฏิบัติการแห่งชาติ (The National Training Laboratories) โดยจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมเรียกว่า การฝึกอบรมแบบ T-groups เป็นการทดลองสังเกตพฤติกรรมของบุคคลแต่ละกลุ่ม ซึ่งต่อมาเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นกระบวนการให้ที่ปรึกษาได้แก่ปัญหาต่างๆร่วมกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญคือ การสำรวจข้อมูลป้อนกลับ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (3) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative

Management) (4) คุณภาพของชีวิตการทำงาน (The Quality of Work Life) ซึ่งเน้นที่ความสามารถในการผลิตและคุณภาพของชีวิตการทำงาน (5) การเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Change) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Transformation)



ภาพที่ 2.1 Five Stems of OD Practice

ที่มา: Cummings & Worley 7e. (c) 2001 South-Western College Publishing

การพัฒนาองค์กรเป็นกิจกรรมของการเปลี่ยนแปลงระบบภายในองค์กรอย่างมีแผนล่วงหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งต้องการความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อไปสู่ความทันสมัย โดยมุ่งเน้นที่การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการนำเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร สิ่งสำคัญคือ บุคลากรจะต้องมุ่งมั่นที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

และวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีขึ้น และผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างดี และมีความพยายามที่จะนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอนาคต

1.1 แนวคิดการพัฒนากองการ

แนวคิดในการพัฒนากองการเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดต่างๆ ดังนี้

เซอร์เบิร์ต เอ เชปาร์ต (Herbert A. Shepard อ้างอิงใน พัชรี นิรินทาโกมล, 2539: 8) ได้ให้ข้อคิดว่า การพัฒนากองการ คือ การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ การวิจัยเชิงแก้ปัญหาคือกระบวนการค้นคว้าหาความจริงหรือกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร
- 3) การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์กร
- 4) องค์กรสำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
- 5) วางแผนปฏิบัติการ
- 6) ลงมือปฏิบัติการ

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2548: 90) กล่าวว่า การพัฒนากองการเป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่มีการนำมาใช้ เพื่อช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวแก้ปัญหา ก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องให้ความสนใจกับการพัฒนากองการอย่างจริงจัง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2557) กล่าวว่า การพัฒนากองการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดในเชิงสังคมศาสตร์และในเชิงวิทยาศาสตร์เข้าด้วยกันเกี่ยวข้องกับเครื่องมือในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

สรุป แนวคิดการพัฒนากองการเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ ซึ่งการวิจัยเชิงแก้ปัญหาคือกระบวนการค้นคว้าหาความจริงหรือกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัว แก้ปัญหา ก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาวที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

1.2 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้

พัชรี นิรินาทโกมล (2548: 9) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ

สายหยุด ใจสำราญ (2548: 49) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การนั้น เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบรรพบุรุษแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

เสนห์ จุ้ยโต (2554: 11-9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยการริเริ่มของผู้บริหารระดับสูง มีการใช้เครื่องมือสิ่งสอดแทรกทางการบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ โดยการใช้ความรู้ของพฤติกรรมศาสตร์

เนตร์พัฒนา ยาวิลาส (2556: 321) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยภาพรวม โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดัน สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556: 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่าเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การทั้งระบบ จากการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน รวมทั้งที่ปรึกษา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้แนวความคิดและวิธีการต่างๆ ด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard, 1969 cited in Edgar H. Schein, 2006: 3) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายาม ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้แล้ว
- 2) การพัฒนาองค์การโดยทั่วทั้งองค์การ

- 3) การบริหารงานจากระดับบนลงมา
- 4) การเพิ่มประสิทธิผลและสุขภาพขององค์กร
- 5) การใช้สิ่งสอดแทรกอย่างมีแบบแผนในกระบวนการขององค์กร โดยใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

วอเรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis, 1969 cited in Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 1995: 26) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ด้านการศึกษาที่ซับซ้อน โดยตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ตลาด ความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงที่สับสนขององค์กรเอง

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French, 1969 cited in Thomas G. Cumming and Christopher G. Worley, 2009: 2) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามในระยะยาวที่จะทำให้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดีขึ้น และมีขีดความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการช่วยเหลือของที่ปรึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร หรือที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถเรียกมาให้ความช่วยเหลือได้

ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer, 1980 cited in Thomas G. Cumming and Christopher G. Worley, 2009: 2) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการวางแผนปฏิบัติการ การสอดแทรก และการประเมินผล รวมถึงการออกแบบเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลโดยมุ่งไปที่

- 1) เสริมสร้างความเหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ ยุทธศาสตร์ คน และวัฒนธรรมขององค์กร
 - 2) การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ และการแก้ไขปัญหาขององค์กรเชิงสร้างสรรค์
 - 3) พัฒนาความสามารถขององค์กร โดยการทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเอง
- สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกับที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎี การวิจัยและเทคโนโลยีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

วอน เนอร์ ดับ บลิว เบอร์ก (Warner W. Burke, 1982 cited in Thomas G. Cumming and Christopher G. Worley, 2009: 2) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่มีแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร โดยการนำทฤษฎี การวิจัย และเทคโนโลยีทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในองค์กร

วอนเนอร์ ดับบลิว เบอร์ก และเดวิด แอล แบรดฟอร์ด (Warner W. Burke and David L. Bradford, 2005 cited in Donald L. Anderson, 2010: 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า

- 1) เป็นชุดของค่านิยมและการศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์
- 2) การนำพฤติกรรมศาสตร์ไปประยุกต์ใช้
- 3) ทฤษฎีระบบเปิด เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนไว้โดยมุ่งไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการขยายความสอดคล้องกันในทุกมิติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ภารกิจ ยุทธศาสตร์ สภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ข้อมูลข่าวสาร ระบบการให้รางวัล รวมทั้งนโยบายและขั้นตอนในการทำงาน

โทมัส จี คัมมิง และ คริสโตเฟอร์ จี วอร์ลีย์ (Thomas G. Cumming and Christopher G. Worley, 2009: 1) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ระบบและการถ่ายทอดความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ โดยการพัฒนาอย่างมีแบบแผน การทำให้ดีขึ้น การเสริมกำลังด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และกระบวนการซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

โดนัล แอล แอนเดอร์สัน (Donald L. Anderson, 2010: 3) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ กระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการใช้สิ่งสอดแทรกมาขับเคลื่อนโดยใช้ความรู้ทางสังคมและพฤติกรรมศาสตร์

สรุป การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนล่วงหน้าไว้ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยการริเริ่มของผู้บริหารระดับสูงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งที่ปรึกษา มีการใช้เครื่องมือสิ่งสอดแทรกทางการบริหารเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้ความรู้ของพฤติกรรมศาสตร์

1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2548: 53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร จะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไปตามลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละองค์กรซึ่งไม่เหมือนกัน แต่การพัฒนาองค์กรก็ยังมีวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ดังนี้

- 1) เพื่อยกระดับความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก และหน่วยงานภายในองค์กร
- 2) เพื่อกระตุ้นให้มีการคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน
- 3) เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยมในการแก้ไขปัญหามิให้เกิดมีขึ้นภายในองค์กรพยายามสร้างให้เกิดความรู้สึกในการยอมรับปัญหาและกล้าเผชิญกับปัญหาไม่ว่าจะเป็น

ปัญหาภายในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม และในขณะเดียวกันพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการ “หมกปัญหา” หรือแก้ปัญหาแบบ “ผักชีโรยหน้า”

4) เพื่อหาทางให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาอยู่ที่จุดซึ่งใกล้เคียงกับข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ดีกว่าการที่จะสอหมายเรื่องการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับใดระดับหนึ่งที่มีอำนาจตามสายการบังคับบัญชา

5) ใฝ่หาวิธีการแก้ปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบร่วมมือร่วมกัน

6) ส่งเสริมให้มีความเปิดเผยในการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่ง แนวนอนและแนวเฉียง

7) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

8) ช่วยเพิ่มความสามารถในการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์มากกว่าประสบการณ์ในอดีต

9) เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง และการกำกับหรือกำหนดแนวทางของตนเองของสมาชิกในองค์การ

10) ช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมกัน

11) เพื่อส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของ “กระบวนการทำงานโดยใช้กลุ่ม” และผลของการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการดังกล่าว

12) เพื่อยกระดับความรับผิดชอบของสมาชิกและกลุ่มในการวางแผน และปฏิบัติการตามแผน การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การดังกล่าวได้จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดคล้องเกี่ยวกับการแก้ปัญหขององค์การอย่างมีระบบ ซึ่งต้องอาศัยการค้นคว้าและการใช้สมมติฐานทางทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556: 8) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การมี ดังนี้

1) เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

2) เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัญหา

3) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การ

4) เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ขัดขวางต่อความเจริญขององค์การ

5) เพื่อเสริมสร้างหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล

6) เพื่อมุ่งทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพของงาน และความรู้สึกร่วมกัน
 7) เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

8) เพื่อส่งเสริมบุคลากรรับผิดชอบต่อน้ำที่ และการประสานงานภายในองค์กร

9) เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์กรและบุคลากร

วาร์เรน จี เบนนิส (Warren G. Bennis อ้างอิงใน พัชรี นิรินาทโกมล 2548: 16) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1) เพื่อช่วยส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
 2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
 3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4) เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

5) มุ่งเสริมสร้างการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยรวม

6) มุ่งเสริมสร้างให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

สรุป การพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย การเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจของทุกคนต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน รวมทั้งการจัดองค์กรที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล และมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย

1.4 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

มีนักวิชาการได้สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนี้
 วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์ (2548: 93) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ตั้งอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การพัฒนาองค์กรเป็นยุทธวิธีของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมุ่งต่อผลรวมขององค์กร ต้องใช้ความรู้ของหมู่คณะ ซึ่งรวมการทำงานเป็นทีม

3) การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์ระบบ โดยใช้ความสามารถและสติปัญญาร่วมกัน

4) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาขององค์การ

5) การพัฒนาองค์การจะมีการยึดถือค่านิยมร่วมกัน และมักจะมียุทธวิธีในการจัดการ เพื่อสนับสนุนให้มีการยึดถือค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อบุคลากร เห็นว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับ เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ

6) เป้าหมายของการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตหรือความมีสุขภาพดีขององค์การ

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2548: 52-53) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผน ซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา

2) การพัฒนาสมรรถนะขององค์การ จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม และขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่

3) เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม

4) เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

5) เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย

6) ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

7) ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาช่วยให้คำปรึกษา

8) ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก (Organization Development Intervention) โดยไม่หยุดยั้ง

9) กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10) มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สุนันทา เลานันทน์ (2549: 10) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

- 1) การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ
- 2) การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงของทุกหน่วยงานที่ประกอบเป็นระบบใหญ่ในลักษณะที่สัมพันธ์สอดคล้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ในลักษณะเกื้อกูลกัน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ
- 3) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และใช้เวลานาน
- 4) การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงองค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก
- 6) การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มต่างๆมากกว่าเน้นการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคล
- 7) การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องมีความผูกพัน โดยอาศัยการริเริ่ม การรับรู้ การยอมรับ และความร่วมมือของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรองลงมายอมรับเป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเดียวกัน
- 8) การพัฒนาองค์การเน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบของเทคนิคการสอดแทรก โดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์การ ตลอดจนปทัสถานและค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติ รวมทั้งค้นหากลยุทธ์การทำงาน การจัดระบบความสัมพันธ์ และการตอบแทนรางวัลขององค์การ
- 9) การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมนุษย์ขององค์การ
- 10) การพัฒนาองค์การเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยทดลองปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ
- 11) การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่างๆเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

12) การพัฒนาองค์การ เน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจของสมาชิกทุกคนในองค์การ เพราะการทำงานเป็นกลุ่มการจะสร้างความร่วมมือร่วมใจ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า

เวนเดล แอล เฟรนช์ และ ซีซิล เอช เบลล์ จูเนียร์ (Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., 1995: 33) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังนี้

- 1) มุ่งไปที่วัฒนธรรมและกระบวนการ
- 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้นำและสมาชิกขององค์การในการจัดการวัฒนธรรมและกระบวนการ
- 3) ทีมงานมีความสำคัญอย่างยิ่งกับความสำเร็จของงานและเป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์การ
- 4) มุ่งไปที่ด้านสังคมและมนุษย์เป็นหลักและดำเนินการเข้าสอดแทรกในด้านเทคนิคและด้านโครงสร้างด้วยเช่นกัน
- 5) การมีส่วนร่วมและเกี่ยวพันกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในทุกระดับขององค์การ
- 6) มุ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและมองภาพองค์การเป็นระบบของสังคมที่ซับซ้อน
- 7) ผู้ปฏิบัติในการพัฒนาองค์การก็คือ ผู้ให้ความร่วมมือ อำนาจความสะดวก และเรียนรู้ร่วมกัน
- 8) เป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะอย่างต่อเนื่องผ่านวิธีการวิเคราะห์ด้วยตนเอง
- 9) การพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ด้วยการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของสมาชิกในองค์การ
- 10) การมองภาพเชิงพัฒนาเพื่อที่จะทำการปรับปรุงบุคลากรและองค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยพยายามสร้างสถานการณ์แบบ “win-win” ให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ

สรุป คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน โดยมองปรากฏการณ์และการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งหมดในองค์การ บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหขององค์การ รวมทั้งการใช้ที่ปรึกษามาช่วยให้คำปรึกษา และใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรกเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและความเจริญเติบโต หรือความมีสุขภาพดีขององค์การ

1.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรจะให้ความสำคัญกับกระบวนการในการปรับปรุงองค์กรที่มีแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยในทางปฏิบัติจะนำเทคนิค วิธีการต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์กร ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2548: 63) ได้อธิบายว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์กรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการให้ความรู้และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นและการมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น
- 2) ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ขององค์กรรวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่างๆ และสมมติฐานเบื้องต้น
- 3) ขั้นการรวบรวมข้อมูลและการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้
- 4) ขั้นการวางแผนดำเนินการเป็นขั้นการวางหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ
- 5) ขั้นการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นการนำทางเลือกต่างๆ หรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมไปประยุกต์ใช้
- 6) ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและติดตามผลถึงผลที่ได้รับจากการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ได้จากการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบไปใช้ว่าได้ผลหรือมีผลกระทบอย่างไร

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556: 26) ได้อธิบายว่า กระบวนการของการพัฒนาองค์กรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1) การยอมรับปัญหา การพัฒนาองค์กรจะเริ่มต้นจากสมาชิกยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน โดยจะต้องรู้ดีว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น เมื่อปัญหาถูกยอมรับแล้วองค์กรจะติดต่อที่ปรึกษา เพื่อค้นหาความเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์กรมาแก้ปัญหาภายในองค์กร ซึ่งที่ปรึกษาจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านพฤติกรรมขององค์กรและการพัฒนาองค์กร

2) การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การติดต่อโดยการประชุมครั้งแรกระหว่างองค์กรและที่ปรึกษา และทำการสำรวจเพื่อให้โอกาสแก่องค์กรและที่ปรึกษาได้มีการประเมินร่วมกัน เช่น การประเมินคุณสมบัติของที่ปรึกษาในด้านความรู้และประสบการณ์

ทางด้านพฤติกรรมขององค์กร ประเมินปัญหา สาเหตุ และความพร้อมของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการดำเนินการพัฒนาองค์กร จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์อย่างมีระบบ ต้องได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างจริงจัง ดังนั้น การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยพิจารณาประเด็นที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน การวิเคราะห์ปัญหาด้านกระบวนการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร

4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ปรึกษาจะรายงานผลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรกลับไปยังสมาชิก เพื่อให้สมาชิกยอมรับว่าปัญหาขององค์กรมีความถูกต้อง และทำการแก้ไขปัญหา ซึ่งโดยทั่วไปการให้ข้อมูลป้อนกลับ จะเกิดขึ้นระหว่างการประชุมร่วมระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร และกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

5) การวางแผนดำเนินงาน เมื่อมีการระบุปัญหาภายในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นความร่วมมือระหว่างที่ปรึกษาและองค์กร ที่ปรึกษามีบทบาทในการช่วยเหลือสมาชิกขององค์กร สร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหามา โดยไม่บอกว่าสมาชิกควรจะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการอย่างไร สมาชิกควรจะกำหนดทางเลือกแก้ไขปัญหามาเอง

6) การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร จากการนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยองค์กรมากำหนดแผนพัฒนาองค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยที่ปรึกษาจะเริ่มเข้าแทรกแซงระบบ โดยปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งการนำกลยุทธ์หรือเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาประยุกต์ใช้ หรือการแทรกแซงนั้น จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ โดยการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์กร จากการวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดตารางเวลาและกิจกรรม มีผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา

7) การประเมินผล เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin, 1958 อ้างอิงใน วิเชียร วิทญอุดม 2550: 152) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) **ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing)** การสร้างแรงกระตุ้น และความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงในสถานะต่างๆ องค์การจะมีแรงผลักดันไปสู่การกระทำต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสมาชิกในองค์การมีความคุ้นเคยกับการทำงาน แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้นำองค์การจะต้องทำให้สมาชิกยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะต้องปฏิบัติเป็นครั้งแรกเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างความน่าสนใจในทางเลือกใหม่กับองค์การใหม่ และการจัดการแบบใหม่

2) **ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)** การออกแบบและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เมื่อมีการทำให้สมาชิกยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นต่อมา คือ การเคลื่อนไหวไปสู่พฤติกรรมแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะต้องมีความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีผลทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งขึ้นมากกว่าเดิม

3) **ขั้นการหล่อหลอมพฤติกรรม (Refreezing)** การส่งเสริมและสร้างความแน่นอนในวิธีการใหม่ของการดำเนินการและพฤติกรรม หลังจากมีการปฏิบัติและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว อาจมีแนวโน้มที่สมาชิกในองค์การจะกลับไปสู่พฤติกรรมแบบเดิม ดังนั้นจะต้องมีความแน่ใจว่าแบบของพฤติกรรมและองค์การใหม่ จะสามารถสร้างความคิดของการหล่อหลอมพฤติกรรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ใหม่ ๆ ของการดำเนินการและการจัดการ

กระบวนการพัฒนาองค์การแสดงตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 Three-Stage Model of the Change Process

Stage 1.	Unfreezing: Creating motivation and readiness to change through <ol style="list-style-type: none"> Disconfirmation or lack of confirmation Creation of guilt or anxiety Provision of psychological safety
Stage 2.	Changing through Cognitive Restructuring: Helping the client to see things, judge things, feel things, and react to things differently based on a new point of view obtained through <ol style="list-style-type: none"> Identifying with a new role model, mentor, etc. Scanning the environment for new relevant information
Stage 3.	Refreezing: Helping the client to integrate the new point of view into <ol style="list-style-type: none"> The total personality and self-concept Significant relationships

ที่มา: Edgar H. Schein, Process Consultation, Vol.II (Table 6-1), p.93 © 1987 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of the publisher.

วอร์เนอร์ คับบลิว เบอร์ก (Warner W. Burke, cited in Wendell L. French and Cecil H. Bell, 1995: 131) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาองค์การมี ดังนี้

1) การเข้ามาของที่ปรึกษา (Entry) เป็นการติดต่อกันครั้งแรกระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า (องค์กร) และทำการสำรวจสถานการณ์ที่เป็นการกระตุ้นให้องค์กรและที่ปรึกษาได้สำรวจร่วมกันโดยมุ่งที่จะค้นหาว่าอะไรคือ ปัญหาและโอกาสขององค์กร

2) การทำสัญญา (Contracting) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังซึ่งกันและกัน โดยการจัดทำข้อตกลงในเรื่องระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ทรัพยากรและอื่นๆ รวมทั้งการตกลงให้ชัดเจนถึงความคาดหวังของแต่ละฝ่ายที่จะได้รับหรือให้สิ่งใดกับอีกฝ่ายหนึ่ง

3) การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนในการค้นหาความจริงซึ่งเป็นภาพของสถานการณ์ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ การสังเกต การออกแบบสอบถาม การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารและเอกสารขององค์กร และอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

4) การป้อนข้อมูลกลับ (Feedback) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ป้อนกลับไปยังระบบขององค์กร ซึ่งเป็นการสำรวจข้อมูลขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความกระจำจืด และความแม่นยำ ได้แก่ ภาพของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาต่างๆ และโอกาสขององค์กร

5) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning change) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรว่าในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการนั้นอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่องค์กรได้เรียนรู้ไปแล้ว โดยจะต้องทำการสำรวจและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ

6) การสอดแทรก (Intervention) เป็นการดำเนินการที่ออกแบบมาเพื่อแก้ไขปัญหาและแสวงหาโอกาสขององค์กร

7) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการนำเสนอผลกระทบที่ได้จากการประเมินโครงการว่าประสบความสำเร็จมากแค่ไหน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากเพียงใด อะไรคือกลไกที่เป็นต้นเหตุ ผลสัมฤทธิ์ได้รับความพึงพอใจหรือไม่

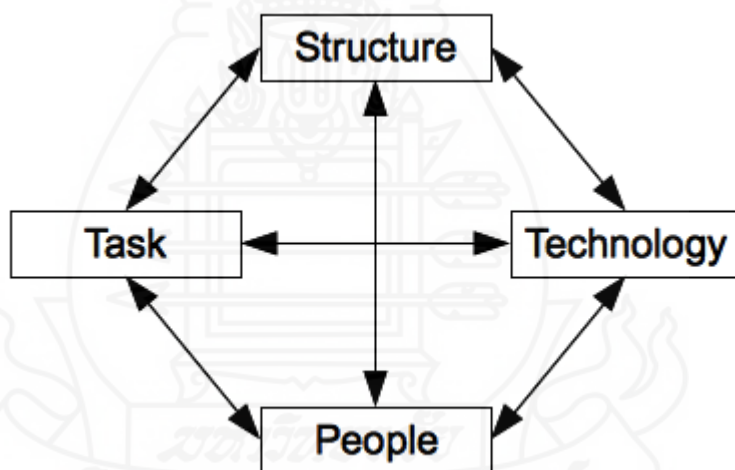
สรุป กระบวนการในการพัฒนาองค์การตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาขอสรุปขั้นตอนได้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การยอมรับปัญหา (2) การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ (3) การวิเคราะห์ปัญหา (4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (5) การวางแผนดำเนินงาน (6) การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ (7) การประเมินผล

1.6 การพัฒนาองค์การในระบบย่อย

องค์การประกอบด้วยระบบย่อย ซึ่งต่างก็มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การในระบบย่อย ดังนี้

แฮโรลด์ เจ เลวิตท์ และเพื่อน (Harold J. Leavitt, 1965 cited in Warner W. Burke, 2013: 204) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยใดระบบหนึ่งจะมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของระบบทั้งหมด ดังนี้

- 1) งาน (Tasks) เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะให้บริการ และสร้างผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ
- 2) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการในการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร วัสดุ และคนในลักษณะตามลำดับชั้น (Hierarchy)
- 3) เทคโนโลยี (Technology) วิทยาการสมัยใหม่ที่มีความก้าวหน้า รวมถึง เครื่องมือและคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จรวดเร็ว
- 4) มนุษย์ (People) บุคลากรในองค์การที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบระบบย่อยขององค์การ

ที่มา: Harold Leavitt's Diamond Shaped Organizational Systems Model (1965) (DeLone, W.:2009)

ฟรีเมอนท์ อี แคสท์ และ เจมส์ อี โรเซนซ์วิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig อ้างอิงใน พัชรี นิรนาทโกมล 2548: 21) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกกระบวนที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การ ประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งต่างก็มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนาองค์การ

1) ระบบย่อยด้าน วัตถุประสงค์ องค์การต้องมีวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่ง วัตถุประสงค์ขึ้นไป เพราะองค์การมีการแบ่งแยกหน่วยงานย่อยๆ เป็นกรม กอง แผนกซึ่งแต่ละ หน่วยงานย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะแยกย่อยลงไป ซึ่งระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์นี้เปรียบเสมือน หางเสือที่จะช่วยบังคับทิศทางขององค์การ

2) ระบบย่อยด้าน สังคมและมนุษย์ เป็นการบริหารที่ยึดหลักการบริหารเชิง วิทยาศาสตร์ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะผลงานที่ใช้มาตรวัดจากเวลา (Time) และการเคลื่อนไหว (Motion) ของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยเครื่องมือ กระบวนการ วิธีการ ความรู้ และเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์การเพื่อให้สามารถสร้างผลผลิตตามความต้องการ ของระบบย่อยด้านวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมักมีสาเหตุมาจากปัญหาและ อุปสรรคในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่ได้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเทคนิค วิธีการทำงานเสียใหม่

4) ระบบย่อยด้านงาน เทคนิคการปรับปรุงลักษณะการทำงานที่ให้ได้ รับ ความสนใจ มากขึ้น เช่น การสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ (Job Rotation) การปรับปรุงงานให้มี ความน่าสนใจ โดยเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) ให้มากขึ้นกว่าเดิมหรือการ ขยายงานในแนวตั้ง (Vertical Job Enlargement) และการขยายขอบเขตของงานในแนวนอน (Horizontal Job Enlargement หรือ Job Enlargement)

5) ระบบย่อยด้าน โครงสร้าง หมายถึง ระบบของอำนาจหน้าที่ว่าใครรับผิดชอบ งานใด ใครต้องรายงานกับใคร งานใดมีความสัมพันธ์กับใครซึ่งเป็นภาพรวมของระบบการไหลเวียน ของงาน หรือเรียกว่าแผนผังองค์การ รวมทั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการตัดสินใจ และระบบของข้อมูลย้อนกลับสู่องค์การ

6) ระบบย่อยด้านการประสานกับสภาวะแวดล้อมภายนอก ไม่มีองค์การใดใน โลกที่ดำรงสถานภาพให้อยู่รอดได้โดยไม่คำนึงถึงระบบย่อยด้านนี้ ซึ่งก็คือ การรับข้อมูลเก็บข้อมูล เกี่ยวกับมติส่วนใหญ่ของมหาชน สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

สรุป การพัฒนาองค์การในส่วนประกอบต่างๆ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในทุกกระบวนขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการ

พัฒนาองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ คน เทคโนโลยี งาน โครงสร้าง รวมทั้งการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยนี้ก็จะส่งผลกระทบต่อที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Approaches to Organization Change) ของ แฮร์โรลด์ เจ เลวิตท์ (Harold J. Leavitt) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของระบบย่อย ได้แก่

1) งาน ที่ต้องมีการปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจโดยเพิ่มหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) ให้มากขึ้น และการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น (Job Enlargement) การปรับปรุงวิธีการทำงานตามความรู้ความสามารถ และการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

2) โครงสร้าง โครงสร้างองค์การจะต้องสามารถปรับปรุงได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยปรับเปลี่ยนได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม

3) เทคโนโลยี มีการนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานหรือเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานมีประสิทธิภาพหรือเกิดผลผลิตมากขึ้น

4) มนุษย์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การใช้ความรู้ความชำนาญ ทักษะเพื่อความสำเร็จของงาน โอกาสของความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เป็นต้น

ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดให้การพัฒนาองค์การในส่วนประกอบต่าง ๆ เป็นตัวแปรตาม และให้ปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การเป็นตัวแปรอิสระ

1.7 เจาะลึกความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการได้อธิบายเจาะลึกความสำเร็จของการพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้ พัชรี นีรนาท โกมล (2548: 36) กล่าวว่า ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1) ความตั้งใจของผู้บริหารที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์การ

2) ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์

3) ทักษะคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4) โครงสร้างขององค์การต้องสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ โครงสร้างขององค์การต้องควรผูกพันตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ต้องปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาองค์การ

5) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

6) ต้องมีการวางแผนหรือแม่แบบทั้งระบบและเป็นโครงการระยะยาวที่ต่อเนื่อง
 เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 11-15) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรในทุกองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมี 4 ประการ คือ

1) ผู้บริหาร ต้องมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาที่มีอยู่ในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน พฤติกรรมของมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกคนต้องเตรียมการสำหรับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องมีความสามารถในการทำงานตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสามัคคี และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติจะต้องปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และเวลาในการดำเนินการของกิจกรรมต่างๆ

3) ลักษณะขององค์กร จะมีการพัฒนาได้ดีต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะความยืดหยุ่นสูง โครงสร้างขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผล องค์กรต้องมีระบบติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็น โครงการระยะยาว เป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น

4) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่จะมีการพัฒนาต้องมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้มีความเข้มแข็งที่เรียกว่า Strong Culture วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า เน้นคุณภาพ เน้นทีมงาน และเน้นการบริการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการเป็นองค์กร

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556: 16) ได้เสนอปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรที่ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผน การลงมือปฏิบัติ และการวัดผลการปฏิบัติ รวมทั้งการให้เวลาเป็นพิเศษโดยเฉพาะการตัดสินใจที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของมนุษย์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของผลงาน ในการบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

3) ผู้บริหารต้องเตรียมการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น เทคนิคที่นำมาใช้ควรเสริมด้วยประสบการณ์ที่ได้จากกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

4) ผู้บริหารต้องมีการวางแผนระยะยาว เป็นแผนระดับองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะต้องใช้ความพยายามและใช้เวลานานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีความสัมพันธ์กับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยนำเนื้อหาสาระป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อให้มีการอภิปรายถกเถียงวิธีการแก้ปัญหา และนำความคิดเห็นที่เสนอมาทั้งหมดนั้นมาพิจารณาเลือกข้อเสนอแนะที่เหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติ แล้วให้ความสำคัญกับเจ้าของความคิดเห็น

สรุป จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหลายประการ ดังนี้

1) ต้องเปลี่ยนแปลงแนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ เช่น การปรับปรุงแก้ไขเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสารความ ระบบการให้รางวัล ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

2) ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หลักเกณฑ์การบริหารงาน ให้มีวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเข้มแข็ง (Strong Culture)

3) ต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้าง และบทบาทขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มีหน่วยงานวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง มีการมอบอำนาจให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ และต้องปรับเปลี่ยนได้ตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการพัฒนาองค์กร

4) ต้องมีการวางแผนการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างกลุ่มอย่างดี เพื่อช่วยลดปัญหาและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5) ต้องมีการวางแผนที่ดีขึ้น เนื่องจากหน้าที่ในการวางแผนไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการวางแผน จึงต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อปรับปรุงการวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

6) ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ เทคโนโลยีหรือวิทยาการสมัยใหม่ การติดต่อสื่อสาร ค่านิยม อุดมการณ์ สภาวะทางเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม และสภาวะการแข่งขันทางการตลาด

7) ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยทำให้ระบบการสื่อสารเปิดกว้างยิ่งขึ้น เพื่อลดช่องว่างของการติดต่อสื่อสาร และข้อมูลที่ทันสมัยเชื่อถือได้อย่างเพียงพอในการตัดสินใจทางการบริหาร

8) ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบกับปัญหาในองค์กร และมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจของมนุษย์ โดยเปลี่ยนแปลงวิธีการจูงใจบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการทำงาน และมุ่งประสานความต้องการส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยส่วนรวม

9) ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็น โครงการระยะยาวที่ต่อเนื่องกัน เป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มิใช่มองแต่ระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งเท่านั้น

สำหรับการศึกษาที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่ไปกระตุ้นเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจให้มากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจโดยจะได้กล่าวในข้อต่อไป

2. แรงจูงใจ

2.1 ความหมายของการจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ ดังนี้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิณ เกษาคุปต์ (2554: 8-41) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงจูงใจที่บุคคลหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อทำให้บุคคลเกิดพลังใจขึ้นมา

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2556, 162) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้มนุษย์มีพฤติกรรมและกำหนดเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้

ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมาย ส่วนคนที่มีความตั้งใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

เจอร์รี แอล แกรี่ และคณะ (Jerry L. Gary อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิน เกษาคุปต์ 2554: 8-41) ให้นิยามคำว่า แรงจูงใจว่า เป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลหรือจากภายนอกก็ได้ที่ไปกระตุ้นเร้าให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะกระทำบางอย่างให้เกิดผลที่ต้องการ

เดล เอส บีช (Dale S. Beach อ้างอิงใน จุมพล หนีนิพานิช 2544: 41) ให้ความหมายว่าการจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของบุคคล และเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

ปีเตอร์ เจ ชรูเดน และ อาเธอร์ ดับเบิลยู เซอร์แมน (Peter J. Chruden and Arthur W. Sherman อ้างอิงใน จุมพล หนีนิพานิช 2554: 41) ให้ความหมายว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ออกมา

สตีเฟน พี ร็อบบิน (Stephen P. Robbin อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิน เกษาคุปต์ 2554: 8-41) ให้ความหมายของการจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นพยายามทำงานให้มากขึ้นอย่างมีทิศทาง และอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป การจูงใจ หมายถึง กระบวนการสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ปัจจัยแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่มากระตุ้นให้บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเกิดความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้มากขึ้นอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ เช่น การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานดี มีความมั่นคงในหน้าที่รับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ และการได้รับความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น ทั้งนี้ การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ มีนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจหลายท่านจนเป็นที่ได้รับการยอมรับนับถือ เช่น มาสโลว์ เฮอร์ซเบิร์ก แมคเคลแลนด์ และอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของนักวิชาการตามลำดับ ดังนี้

2.2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchical Theory of Motivation) โดย อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1943 อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 167) เชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้น สามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของตนได้รับสิ่งที่ต้องการหรือปรารถนาและมีความหมายต่อตนเอง มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปจนถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจถึงสิ่งอื่นๆต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งความปรารถนาของมนุษย์นั้นติดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้ จะเรียงลำดับชั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

มาสโลว์ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ จากลำดับขั้นที่อยู่ต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจก่อน บุคคลจึงจะสามารถไปสู่ลำดับชั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงต่อไป ดังนี้

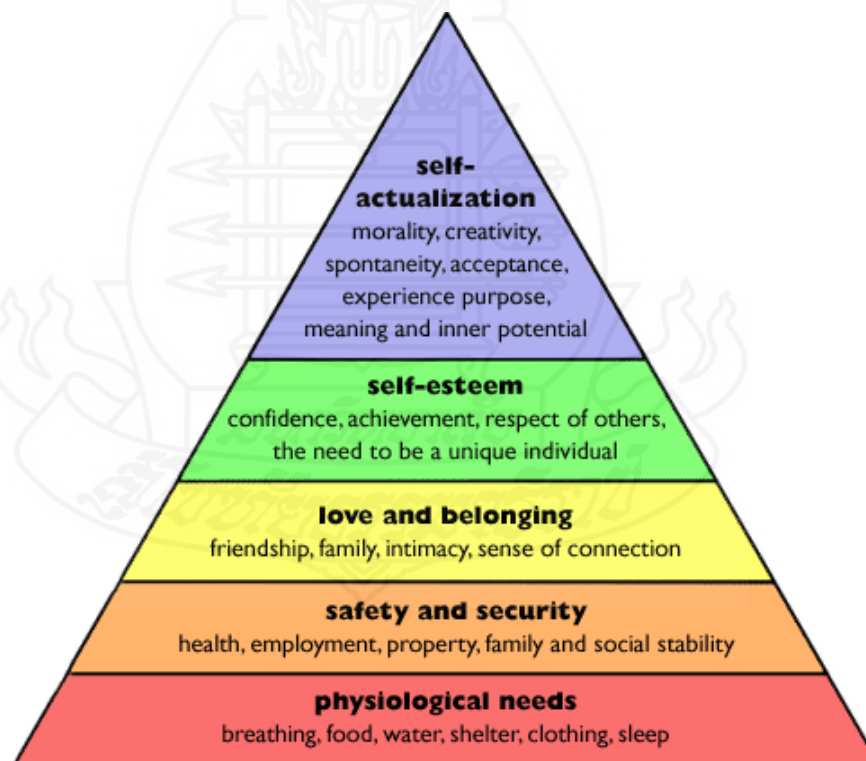
1) ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและเห็นได้ชัดเจนที่สุดจากความต้องการทั้งหมด เป็นความต้องการที่ช่วยในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร ที่พักอาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม น้ำดื่ม อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น ปัจจัยนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกาย อย่างไรก็ตามถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับการบำบัด บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อสังคมได้ บุคคลเหล่านี้จะเป็นสุขหากมีอาหารเพียงพอและจะไม่ต้องกังวลเรื่องอื่นใดอีกในช่วงขณะ

2) ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ซึ่งจะสังเกตได้ง่ายในเด็กทารกที่ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น เด็กมีความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ

3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นที่ 3 จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและความปลอดภัยแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญ กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีต่อกัน ความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและไว้วางใจกัน

4) ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ หลังจากความต้องการในขั้นที่ 1-3 ผ่านไปแล้วก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไป คือ มนุษย์ต้องการที่จะได้รับความยกย่องนับถือ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความต้องการนับถือตนเอง คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแกร่ง มีความเป็นอิสระ รู้สึกว่าตนมีคุณค่าและความสามารถ ประสบความสำเร็จในชีวิต และความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น คือ ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การได้รับการยกย่องและสนใจ มีสถานภาพ มีความต้องการที่จะได้รับการชมเชยในสิ่งที่ทำ ซึ่งทำให้รู้สึกว่าคุณค่าและการยอมรับจากผู้อื่น

5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตก็จะเกิดขึ้น ซึ่งความต้องการดังกล่าวเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของตน และมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองให้สูงขึ้น โดยจะแสดงพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน การเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: A. H. Maslow (1943) Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396.

สรุป ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เริ่มจากความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น เป็นความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์จากระดับต่ำไปยังระดับสูง ซึ่งในแง่ของผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์มาใช้ในการบริหารองค์การได้

2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอรัซเบอร์ก

เฟรดเดอริก เฮอรัซเบอร์ก (Frederick Herzberg, 1959 อ้างอิงใน วรพจน์ บุญรัตภูมิ 2556: 169) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ ทฤษฎี The motivation-hygiene theory ซึ่งจุดมุ่งหมาย คือ การมุ่งเน้นด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้คนเกิดความสุข และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักในงานที่ทำ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ ดังนี้

- 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เช่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นๆ
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เช่น การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ
- 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ต้องลงมือทำ งานที่น่าสนใจ หรือเป็นงานที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโดยลำพัง
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างเข้มงวด

5) ความก้าวหน้า หมายถึง มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม การได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น

2.3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา หากไม่มีปัจจัยค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลแล้ว บุคคลจะเกิดความไม่ชอบงาน ดังนี้

1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ ที่ได้รับจากการทำงานและเป็นที่พอใจของบุคลากร

2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งแล้ว ยังรวมถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากการติดต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารในองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน เป็นต้น

6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสภาวะแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา มีความสุขและพอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร เป็นต้น

เฮอริชเบอร์ก ให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ทำ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นได้ นับว่าการบำรุงรักษาจิตใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล ดังนั้นในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่มอย่างเหมาะสม คือ ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า (2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงาน กับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เป็นต้น

2.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด

เดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland, 1961 อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 174) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ (Achievement motivation theory) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก โดยมุ่งเน้นการค้นหาคำความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่ดีเลิศ หรือประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันของบุคลากร และอธิบายถึงแรงจูงใจของบุคคลที่ทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จโดยมิได้หวังรางวัลตอบแทน ซึ่งความต้องการความสำเร็จจากการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และเกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของแมคเคลแลนด มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการของบุคคลที่จะทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่และดีที่สุด ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย ชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าเผชิญกับความล้มเหลว และต้องการข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง

2) ต้องการความผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์ความร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นไว้

3) ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ดังนั้นบุคคลจะแสวงหาวิธีที่จะทำให้ตนมีอิทธิพลและผลงานเหนือกว่าคนอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องหรือยอมรับ ต้องการความเป็นผู้นำ และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของแมคเคลแลนด ทำให้เห็นว่า บุคคลมีระดับความต้องการทางด้านความสำเร็จที่แตกต่างกัน ผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูงจะมีลักษณะคือ มีความกล้า ชอบการแข่งขัน ชอบความท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อที่จะประเมินผลงานว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด บุคคลต้องการทำงานเพื่อความสำเร็จ

มากกว่าที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน และมีความผูกพันอยู่กับงานซึ่งหมายถึงบุคคลจะไม่พึงพอใจจนกว่าจะได้ใช้ความพยายามอย่างสูงสุดในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จะเห็นว่าองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จมาก ก็จะทำให้องค์การเติบโตและมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็ว

2.5 ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์

ทฤษฎีแรงจูงใจหรือทฤษฎี ERG ของ เคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer, 1969 อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 173) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่มีอยู่ 5 ชั้น โดยทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence need: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น ความต้องการเพื่อความอยู่รอดจึงเป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีความเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย รวมทั้งความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์ สำหรับผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ จากการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม เป็นต้น

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Related needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับมิตรจิตจากบุคคลอื่น เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อย ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ สำหรับผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องรวมกับความ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ โดยแบ่งความต้องการเป็น 3 กลุ่ม ตามลำดับ คือ (1) ความต้องการด้านการคงอยู่หรือด้านการดำรงชีวิต เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและด้านความมั่นคงซึ่งอยู่ในระดับต่ำที่สุด

(2) ความต้องการด้านการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคมซึ่งองค์การสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การได้ และ(3) ความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการได้รับการยกย่องรวมกับความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตซึ่งอยู่ในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีแรงจูงใจเฮอรัชเบอร์กร์ ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ และทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาปรับใช้ได้ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศได้ เนื่องจากทฤษฎีแรงจูงใจของนักวิชาการหลายท่านแสดงให้เห็นว่า มนุษย์มีความต้องการตามธรรมชาติจากระดับต่ำไปยังระดับสูง เริ่มตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยไปจนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ทำและคุณลักษณะของงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

3. การบริหารยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์หรือ Strategy มาจากภาษากรีก คือ strategos โดยมีรากศัพท์มาจากคำว่า stratos หมายถึง กองทัพ และคำว่า ago หมายถึง การนำหรือคำแนะนำ หรือการเคลื่อนไหว เมื่อนำมารวมกันแล้วมีความหมายว่า วิธีการหรือแนวทางในการนำของกองทัพ โดยยุทธศาสตร์เป็นที่ได้รับความสนใจและมีการศึกษากันมาตั้งแต่ในอดีต ตัวอย่างเช่น ตำราพิชัยสงคราม (the Art of War) ของ ซุนวู (Sun Wu Tzu) ของจีนเมื่อ 500 ปีมาแล้ว ซึ่งได้วางรากฐานแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และมีอิทธิพลจนถึงในปัจจุบัน ต่อมาได้มีการรวบรวมและศึกษายุทธศาสตร์กันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน การวางแผน และการลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์ที่เหมาะสม เรียกว่าการบริหารยุทธศาสตร์ (strategic management) ทั้งนี้ คาร์ล ฟอน คลาสซวิทซ์ (Karl von Clausewitz อ้างอิงใน “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์” หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2554: 1-16) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า คือ ศิลปะของการใช้การต่อสู้เพื่อเป็นแนวทางให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายของการสงคราม (The art of the employment of battles as a means to gain the object of war.) ซึ่งเป็นความหมายที่เหมาะสมกับช่วงเวลาในยุคนั้น แต่ในปัจจุบันมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ใช้การบริหารยุทธศาสตร์ในการแข่งขันและเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงาน

ผู้ศึกษาเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์นั้น เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่มีการกำหนดทิศทางการวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และมีเป้าหมายชัดเจน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ โดยในปัจจุบันองค์การจะต้องมีการปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเชิงยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น ทั้งนี้มีนักวิชาการ แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2001 อ้างอิงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2552: 16) มีความเห็นว่าองค์การเชิงยุทธศาสตร์มีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

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

3.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2552: 53) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์การทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

การบริหารยุทธศาสตร์ สามารถทำความเข้าใจง่ายๆ จากการตอบคำถามสำคัญ ดังนี้

- 1) ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน? (Where are we now?)
- 2) ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดไหน? (Where do we want to go?)
- 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร? (How do we get there?)

4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง? เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

ทั้ง 4 คำถามนี้สามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ 1) ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหนเชื่อมโยงกับการวินิจฉัยขององค์กร เช่น SWOT 2) เราต้องการ ไปสู่จุดไหนเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนที่ยุทธศาสตร์ 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้นเชื่อมโยงกับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงาน โครงการรองรับยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 1-27) ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกย่อยเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg, 1998 อ้างอิงใน “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ” นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2554: 71) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ คือ แผน หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น ทิศทาง แนวทาง แนวทางปฏิบัติไปสู่อนาคต หรือเส้นทางที่จะเดินจากจุดที่อยู่ไปถึงอีกจุดหนึ่ง

ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter, 1998 อ้างอิงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554: 1-25) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ คือ การเลือกที่จะดำเนินการกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อที่จะเสนอข้อเสนอมูลค่าเป็นเอกลักษณ์ ยุทธศาสตร์จึงเป็นการสร้างสรรค์ตำแหน่งที่มีเอกลักษณ์และคุณค่า ด้วยการรวมเอากลุ่มของกิจกรรมที่มีความแตกต่างเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งหากว่ามีได้เพียงตำแหน่งเดียวแล้ว ยุทธศาสตร์ก็จะเป็นไม่มีความจำเป็น ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดทางเลือกว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำด้วย

วิลลี ไพเตอร์เซน (Willie Pietersen, 2002 อ้างอิงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2555: 64) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หมายถึง ทำอย่างไรให้เราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขัน และเนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกันอย่างชาญฉลาด ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อที่จะชนะจำเป็นต้องมีการกำหนดชุดของทางเลือกที่ยากซึ่งที่จริงแล้วประเด็นหลักของยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดจุดเน้นที่จริงจังในเรื่องที่ถูกต้อง

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานที่องค์การทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อกำหนดแนวทาง แผนงานในการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

วิช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 55) กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐโดยปกติ การบริหารยุทธศาสตร์นำมาปรับใช้ได้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในที่นี้ เน้นเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น
- 2) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกระดับ หรือเกือบทุกระดับ
- 3) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- 4) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านศาสตร์ (การใช้วิชาความรู้) และด้านศิลป์ (การใช้ฝีมือ) ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายกว่าปกติ
- 5) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มีทิศทาง แนวทางการวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน
- 6) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ
- 7) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้ หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
- 8) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 9) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานโดยใช้อุบาย หรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือจะทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่ง ไม่ว่าจะป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร

10) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยให้หน่วยงานกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานรู้ว่าจะใช้ ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

11) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้น ให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ

12) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุก ระดับและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความผูกพันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

3.3 ประโยชน์ของการบริหารยุทธศาสตร์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 57) กล่าวว่า ประโยชน์ในการบริหารยุทธศาสตร์ที่ สำคัญมีอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1) ช่วยให้หน่วยงานบริหารงาน ดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น

2) ช่วยให้การบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็น สากลระบบ และสอดคล้องกัน

3) ช่วยให้หน่วยงานกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ หน่วยงานได้อย่างชัดเจน

4) ช่วยให้หน่วยงานสามารถคาดคะเนปัญหาและหาทางแก้ไขได้

5) ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง

6) ช่วยให้การบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดการบริหารอื่น เช่น แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของ หน่วยงานและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ ซึ่งมี ลักษณะสำคัญอย่างน้อย 6 ประการที่ให้ความสำคัญกับ (1) การจัดการเพื่ออนาคต (2) การวางแผน ยุทธศาสตร์ (3) การสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงาน (4) การสร้างความคล่องตัว และ (5) ประสิทธิภาพและความรวดเร็ว และ (6) การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน

3.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นอยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์กรของเราไม่ได้อยู่เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็น โอกาส

บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น สำหรับกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map

2) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน

3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

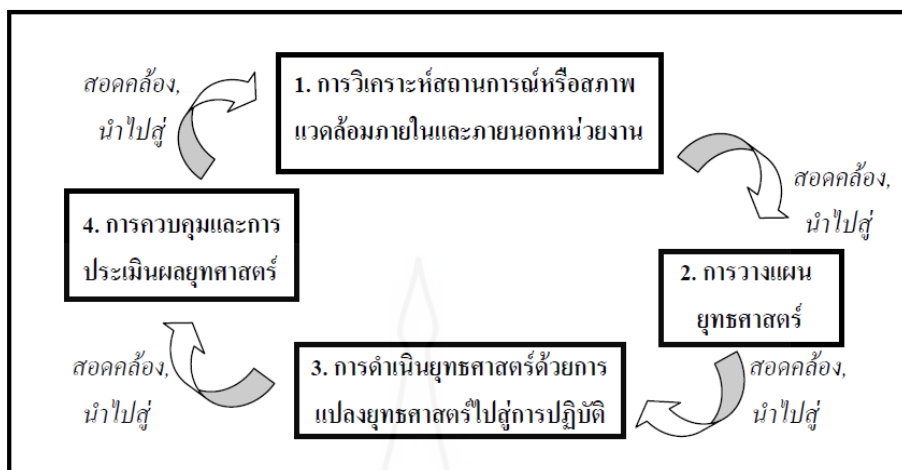


ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ 3 ขั้นตอน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร (2558: 10)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 71) ได้แบ่งกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ส่วน (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าหมาย (4) ยุทธศาสตร์ และ (5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
- 3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้ในที่สุดจะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 2 ต่อไป



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ 4 ขั้นตอน

ที่มา: วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 81)

กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ขั้นตอน มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข มากน้อยเพียงใด และถึงแม้ว่าสถานการณ์ภายนอกหน่วยงานอาจส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย ทั้งนี้ สามารถนำตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดมาปรับใช้ ดังนี้

1.1.1 3M ประกอบด้วย (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) และ (3) การบริหารทั่วไป (Management)

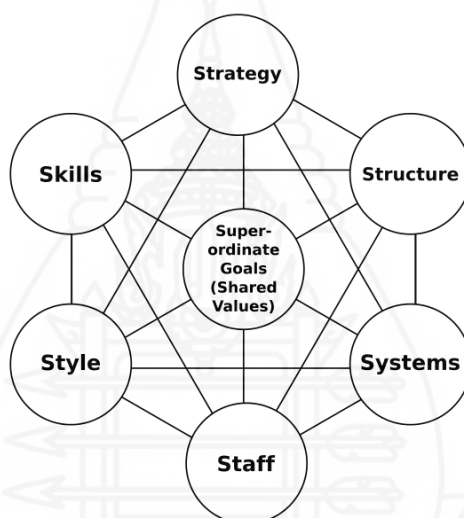
1.1.2 SAP ประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (Structure) (2) อำนาจหน้าที่ (Authority) (3) กระบวนการดำเนินงาน (Process)

1.1.3 SAM ประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (Structure) (2) อำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารทั่วไป (Management)

1.1.4 กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิด หรือการวางแผน หรือการเตรียมการ (Thinking หรือ Planning หรือ Preparing) (2) การลงมือปฏิบัติจริง (Acting) และ (3) การประเมินผล (Evaluating)

1.1.5 โปสคอร็บ (POSDCoRB) ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Report) (7) การงบประมาณ (Budgeting)

1.1.6 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) หรือปัจจัยที่สำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน คือ (1) โครงสร้าง (Structure) (2) ระบบ (Systems) (3) แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (Style) (4) บุคลากร (Staff) (5) ความชำนาญ (Skill) ความรู้ความสามารถ (6) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)



ภาพที่ 2.6 McKinsey 7-S Framework

ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 85)

1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วยเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) หรือ ข้อดี และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) หรือข้อเสียด้วย การตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ การประเมิน แจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานให้แก่หน่วยงาน ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจเพื่อดำเนินการต่อไป

กล่าวได้ว่ามีสถานการณ์ สภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมายที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ เช่น ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ระบบนิเวศวิทยาเหล่านี้เป็นต้น นอกจากนี้ ตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานก็มีหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ได้้นำการวิเคราะห์แบบ PEST (Pest Analysis) ประกอบด้วย 4 ด้าน มาปรับใช้เพราะเป็นตัวแบบที่กะทัดรัด ใช้กันแพร่หลาย และครอบคลุมสาระสำคัญของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน ดังนี้

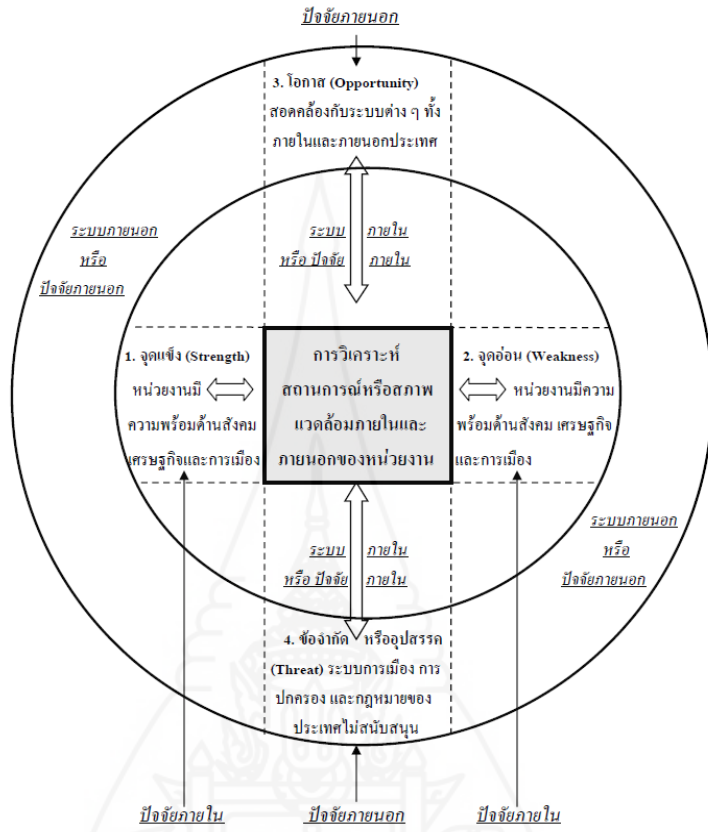
1.2.1 การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานภายในหน่วยงาน เป็นต้นว่า รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาลที่น่าจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

1.2.2 เศรษฐกิจ (Economics) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาคและระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อดำเนินงานภายในหน่วยงาน

1.2.3 สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อดำเนินงานภายในหน่วยงาน

1.2.4 เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น ระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบเครือข่ายภายใน และระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยี ความรู้และวิชาการด้านเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ความก้าวหน้าด้านการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิต และการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย

นอกจากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานแล้ว ยังมีกรอบแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานที่เรียกว่า การวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis เป็นผลงานของอัลเบิร์ต เอส. ฮัมเฟรย์ (Albert S. Humphrey) โดยเกิดจากการวิจัยของสถาบันวิจัยสแตนฟอร์ด ในปี ค.ศ. 1960-1970 เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strength) 2) จุดอ่อน (Weakness) 3) โอกาส (Opportunity) และ 4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat)



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบตัวชีวิต หรือกรอบแนวคิดที่เรียกว่า SWOT สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่แบ่งเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 93)

1) จุดแข็ง (S) หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงานหรือปัจจัยภายในที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น บุคลากรภายในหน่วยงานให้การสนับสนุนเพราะได้รับผลประโยชน์ร่วมหรือสภาพทางเศรษฐกิจของหน่วยงานมีความมั่นคง

2) จุดอ่อน (W) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงานหรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น บุคลากรภายในหน่วยงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากตนเองต้องเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ หรือต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น

3) โอกาส (O) หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาลที่หน่วยงาน อธิปไตยทางการเมืองการปกครองของต่างประเทศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาหน่วยงาน

4) อุปสรรคหรือข้อจำกัด (T) หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน เช่น เศรษฐกิจโลกตกต่ำ การทำลายสิ่งแวดล้อม การขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน

ทั้งนี้ เชอร์แมค และแคสชานนา (Chermack and Kasshanna, 2007 อ้างอิงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2552: 45) เห็นว่า ยังมีความคิดที่ไม่ถูกต้องในการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ดังนี้

1) SWOT Analysis มีความหมายด้วยตัวเอง ทั้งที่จริงแล้วขึ้นกับการป้อนข้อมูลเข้าไปในการวิเคราะห์เท่านั้น หากข้อมูลไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้อง เครื่องมือนี้จะไม่สามารถทำการวิเคราะห์ได้ดี ดังนั้นการป้อนข้อมูลจึงต้องมากเพียงพอในการวิเคราะห์

2) SWOT Analysis ควรใช้การวิเคราะห์ระดับองค์กรเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในทุกระดับขององค์กร (ระดับหน่วยงาน) ผู้บริหารควรจัดทำเป็นการวิเคราะห์ในทุกระดับอย่างเป็นลำดับต่อเนื่อง (Series of SWOT Analysis)

3) SWOT Analysis เป็นการหาเพื่อค้นหาสถานะการแข่งขันหรือจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบันเท่านั้น ทั้งที่เครื่องมือนี้ควรใช้ในการมองอนาคต เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร

4) SWOT Analysis ถูกจัดทำขึ้น โดยมิได้มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ขององค์กรเลย ทั้งที่การกำหนดยุทธศาสตร์แต่ละครั้งมักขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่แตกต่างกันของจุดแข็งและโอกาสที่ค้นพบ ผู้บริหารจึงควรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่กำหนดกับผลที่ได้จาก SWOT Analysis

5) SWOT Analysis จัดทำขึ้น โดยขาดการเทียบเคียง (Benchmark) กับภายนอก ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์บางครั้งไม่สามารถนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้ เช่น ขาดข้อมูลในการให้บริการของภาคเอกชนมาเทียบเคียงกับงานบริการภาครัฐ

6) SWOT Analysis จัดทำขึ้น โดยทำการเทียบเคียง (Benchmark) เฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่ขาดการเทียบเคียงกับโลกภายนอก ทำให้การพัฒนางานซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาประเทศไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

องค์กรสามารถนำผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง และจุดอ่อน จากนั้นให้จำลองสถานการณ์เรียกว่าการจัดทำ TOWS Matrix ดังตารางที่ 2.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 TOWS Matrix

ภายใน ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies “Maxi-Maxi” ยุทธศาสตร์เชิงรุก	WO Strategies “Mini-Maxi” พัฒนาภายใน
อุปสรรค (Threats)	ST Strategies “Maxi-Mini” สร้างพันธมิตร	WT Strategies “Mini-Mini” ปรับเปลี่ยนภายใน

ที่มา: ดัดแปลงจาก TOWS Matrix © 1982 Heinz Wehrich, Ph.D.

จากนั้นนำผลที่ได้จากการจัดทำตาราง SWOT Matrix ไปใช้เพื่อทบทวนและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบุประเด็นสำคัญเชิงยุทธศาสตร์

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด หลังจากพิจารณาศึกษาขั้นตอน การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานซึ่งเป็นขั้นตอนแรกไปแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริงต่อไป

2.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของความสำเร็จของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น 5 ปี หรือหมายถึงภาพของหน่วยงานในอนาคต หรือเป็นความคาดหวังของหน่วยงานที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจ โดยเป็นสภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่หน่วยงานมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นในอนาคต

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

2.1.1 มีขอบเขต (scope) ของการปฏิบัติงาน

2.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (implement ability)

2.1.3 เป็นภาพเชิงบวก (positive image) ที่ทุกคนมุ่งมั่นศรัทธา
 2.1.4 สะท้อนถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน
 2.1.5 เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (motivating) และดึงดูดใจ (inspiring) ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนของหน่วยงานให้เข้ามามีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 2.1.6 คำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ
- 2.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยม (value) และนโยบายของหน่วยงาน
- 2.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

2.2 พันธกิจ คำว่า “พันธกิจ” แบ่งพิจารณาเป็น 2 คำ โดยคำว่า “กิจ” หมายถึง กิจที่หน่วยงานมี ส่วนคำว่า “พันธะ” หมายถึง สิ่งที่ต้องทำ ดังนั้น คำว่า พันธกิจ จึงหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีหรือต้องทำตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุวิสัยทัศน์ในระยะที่กำหนด

2.3 เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งหรือผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานย่อยควรมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ลักษณะของเป้าหมายที่ดี ดังนี้

- 2.3.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 2.3.2 ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- 2.3.3 ระบุผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- 2.3.4 ต้องเป็นรูปธรรม โดยสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระทำงาน
- 2.3.5 ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- 2.3.6 ต้องจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลายเรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียวกัน
- 2.3.7 ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของหน่วยงาน

2.4 ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ไม่ควรเป็นวิธีการปฏิบัติงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง

หรือวิธีการที่มีอุบาย กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่หน่วยงานได้กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

2.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพ หรือแผนภูมิ สรุปภาพยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของยุทธศาสตร์ นำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำหรับการเขียนแผนที่ทางยุทธศาสตร์เป็นการนำแนวคิดการบริหารที่ สอดคล้องและเป็นเหตุเป็นผลกันมาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของด้านต่าง ๆ อย่างเป็น ขั้นตอน โดยการเขียนแผนที่ทางยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือนแผนที่ที่คอยนำทางหน่วยงานให้ สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ได้ ทั้งนี้การเขียนแผนที่ทางยุทธศาสตร์ อาจนำแนวคิดการบริหารมาเป็นแนวทางในการเขียนได้หลากหลาย เช่น การบริหารหน่วยงานแบบ สมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ส่วนการบริหารภาครัฐเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมิได้มี วัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความสำเร็จในมิติต่างๆ เช่น แนวคิด การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง (Performance Agreement of Agency) ซึ่งเป็นมาตรการที่กำหนด ขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรีเพื่อให้สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดมาตรการในการกำกับ ดูแล และ ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีกรอบการปฏิบัติใน การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพ การให้บริการ (3) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (4) การพัฒนาหน่วยงาน

3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนต่อจากการวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด ซึ่งการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มาประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ และประชาชนได้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน ซึ่ง ในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับควรทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ชัดเจน ว่าหมายความว่าอะไร รวมทั้งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างเคร่งครัด

3.2 ขั้นตอนการนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็น พันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือ ปฏิบัติอย่างจริงจัง ถือเป็นภาระหน้าที่และการเผยแพร่หน้าที่ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือกฎ ระเบียบที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานจะต้องยึดถือปฏิบัติ

3.3 ขั้นตอนการนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

3.4 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และในระบบเครือข่ายของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายด้วย

3.5 ขั้นตอนการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดไปเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจจัดทำเป็นเอกสาร คู่มือ หรือแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งเผยแพร่ต่อประชาชน โดยสามารถใช้เอกสารดังกล่าวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งใช้ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ

4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

4.1 การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ในระหว่างที่ผู้บริหารหรือบุคลากรนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ในแต่ละช่วงเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมี การควบคุมและการประเมินผล เช่น การกำหนดให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ ทุก 3-5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ทั้งนี้ ในการประเมินผลทุกครั้งจะต้องประเมินผลด้วยการวัดหรือตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยนำตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) ของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และบุคลากรมาใช้ในการควบคุมและการตรวจสอบการบริหารยุทธศาสตร์

4.2 ขอบเขตการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ โดยตัวชี้วัดกำหนดมาจากสำนักงาน ก.พ.ร. และในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้มีการระบุตัวชี้วัดดังกล่าวไว้แล้ว เพื่อจะได้นำมาใช้สำหรับการควบคุมและการประเมินผล

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง (1) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (2) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์

(3) ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามตัวแบบ เช่น การบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง (Performance Agreement of Agency)

4.4 กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผลกระบวนการยุทธศาสตร์ดังกล่าวว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ หรือไม่ เพียงใด

4.5 ลักษณะการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

4.5.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามการดำเนินงานนี้รวมถึง การรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม แผนงานและ โครงการต่างๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

4.5.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) โดยผู้มีหน้าที่ในการควบคุม ติดตาม และการประเมินผลจะต้องจัดรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

4.5.3 การวัดและการประเมินผล (Measurement and Evaluation) แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูล (2) การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (3) การนำเสนอผลการประเมิน ซึ่งเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด โดยผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์ในรอบเวลาต่อไป

4. ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ (ทอ.) พ.ศ.2551-2562 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2557)

ยุทธศาสตร์ ทอ. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางของ ทอ. ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม และนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ โดย ทอ. จะต้องปรับบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การพัฒนาศักยภาพของกำลังพลให้เป็นสถาบันแห่งองค์ความรู้ที่ใช้

เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดผลประโยชน์และความมั่นคงแห่งชาติเป็นหลัก รวมทั้งมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 11) พ.ศ.2555-2559 ในส่วนที่กองทัพสามารถสนับสนุนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ เช่น การสร้างความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น

4.1 วิสัยทัศน์ กองทัพอากาศมุ่งหวังพัฒนาสู่ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)” หรืออีกนัยหนึ่ง คือ เป็นกองทัพอากาศที่มีขีดความสามารถในทุกมิติอยู่ในระดับ 1 ใน 3 ของภูมิภาคอาเซียน บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเอง

4.2 พันธกิจ

4.2.1 เตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติการกิจภายใต้ การจัดโครงสร้างกำลังรบและส่วนสนับสนุน ภายใต้การบริหารจัดการ การฝึกอบรม การพัฒนากำลังพล และการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ ให้สามารถที่จะวางกำลังหน่วยปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเต็มความสามารถ

4.2.2 ใช้กำลังทางอากาศในยามปกติ เช่น การเฝ้าตรวจระวังภัยทางอากาศ ในยามสงครามก็พร้อมที่จะใช้กำลังทางอากาศในการป้องกันประเทศ การพิทักษ์ผลประโยชน์แห่งชาติ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทุกกระดับ

4.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิชัยรักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศดังกล่าว ใช้เป็นกรอบและแนวทางปฏิบัติให้หน่วยขึ้นตรงนำไปปฏิบัติในลักษณะบูรณาการ โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยหรือแผนปฏิบัติการราชการรองรับซึ่งต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

5. ข้อมูลพื้นฐานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2491 มีวิวัฒนาการมาจาก “แผนกโรงเรียน” ในกรมเสนาธิการของกองทัพอากาศ มีพลอากาศโท หลวงเชิดวุฒากาศ เป็นเจ้ากรมคนแรก ซึ่งขณะนั้นได้มีการขยายกำลังโดยโอนโรงเรียนต่าง ๆ ที่เคยขึ้นกับหน่วยอื่นเข้ามารวมกันและตั้งขึ้นใหม่บ้าง เพื่อให้การศึกษาทุกประเภทในกองทัพอากาศมารวมอยู่

กับกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อผู้บัญชาการ และเทียบชั้นกองพลบิน ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการปฏิรูปหน่วยงานค่อนข้างใหญ่ที่มีปัญหาความยุ่งยากหลายประการ อย่างไรก็ตามการปรับปรุงและพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศได้มีขึ้นอีกหลายครั้งในเวลาต่อมา เพื่อให้ทันกับการพัฒนากองทัพและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

5.1 ภารกิจ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติ อำนาจการประสานงาน กำกับการ และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา และการฝึกอบรมแก่กำลังพลของกองทัพอากาศตามที่กำหนด และการอนุศาสนาจารย์ รวมทั้งตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ ด้านการศึกษา การฝึก และการอนุศาสนาจารย์ มีเจ้ากรมกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2 โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

5.2.1 กองบัญชาการ เป็นหน่วยบริหารจัดการและปกครองบังคับบัญชาของเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งอำนาจการ ประสานงาน ควบคุม กำกับการ และดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

5.2.2 วิทยาลัยการทัพอากาศ มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศในระดับยุทธศาสตร์ ยุทธการ การบริหารจัดการ และการอำนาจการระดับสูง มีผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.3 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศในระดับยุทธการ งานเสนาธิการกิจ และการบริหารจัดการ มีผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.4 โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ในด้านการอำนาจการ และการบริหารจัดการสำหรับการปฏิบัติงาน มีผู้อำนวยการ โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโสเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.5 โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศในระดับยุทธวิธี ความเป็นผู้นำ การอำนาจการ และการบริหารจัดการสำหรับการปฏิบัติงาน มีผู้อำนวยการ โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูงเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.6 โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกอบรมบุคคล ซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกให้เลื่อนฐานะ หรือบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตรในระดับยุทธวิธี

การนำหน่วย และการบังคับบัญชาสำหรับการปฏิบัติงานในระดับผู้บังคับหมวด มีผู้อำนวยการโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.7 โรงเรียนจ่าอากาศ มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกองบรมนักเรียนจ่าอากาศ มีผู้บังคับการโรงเรียนจ่าอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.8 โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกองบรมนายทหารประทวน และผู้ซึ่งได้รับการบรรจุเป็นนายทหารประทวน ด้านการทหาร สำหรับการปฏิบัติงานในระดับผู้ปฏิบัติ มีผู้อำนวยการโรงเรียนนายทหารชั้นประทวนเป็นผู้บังคับบัญชา

5.2.9 โรงเรียนครุทหาร มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกองบรมข้าราชการกองทัพอากาศที่มีหน้าที่สอนหรือบริหารการศึกษา มีผู้อำนวยการโรงเรียนครุทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

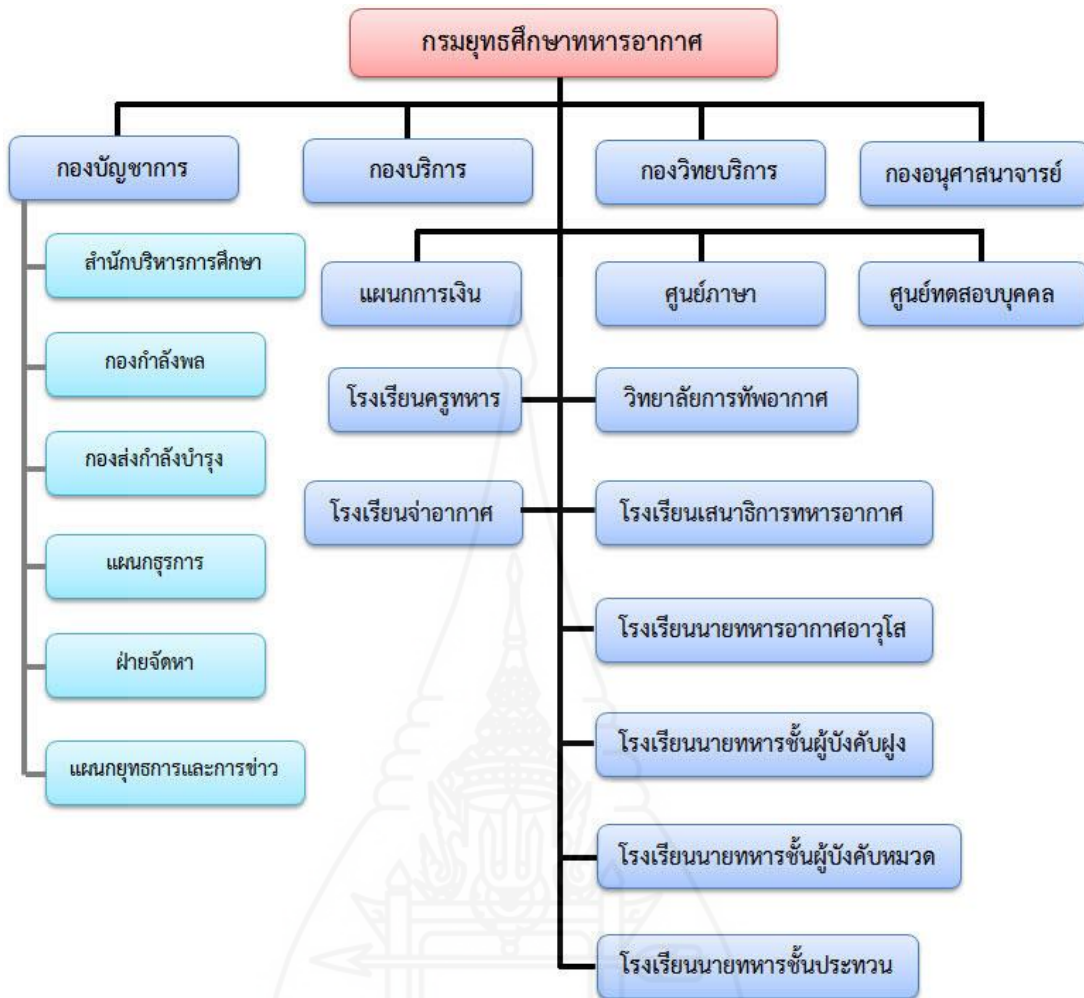
5.2.10 ศูนย์ภาษา มีหน้าที่ให้การศึกษาและฝึกองบรมภาษาต่างประเทศแก่กำลังพลกองทัพอากาศ และตามที่กองทัพอากาศกำหนด มีผู้อำนวยการศูนย์ภาษาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.11 ศูนย์ทดสอบบุคคล มีหน้าที่ทดสอบความถนัดบุคคลของกองทัพอากาศ และตามที่กองทัพอากาศกำหนด มีผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบบุคคลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.12 กองอนุศาสนาจารย์ มีหน้าที่อบรมศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม แก่ข้าราชการทหาร นักเรียนทหาร ทหารกองประจำการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการของกองทัพอากาศ มีผู้อำนวยการกองอนุศาสนาจารย์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.13 กองวิทยบริการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริการสื่อทางการศึกษา โสตทัศนูปกรณ์ กิจกรรมห้องสมุด เพื่อสนับสนุนสถานศึกษาในกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และหน่วยงานของกองทัพอากาศ มีหัวหน้ากอง กองวิทยบริการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

5.2.14 กองบริการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบริการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของหน่วยภายในของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีหัวหน้ากอง กองบริการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ที่มา: กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (2558)

5.3 วิสัยทัศน์ เป็น “องค์กรการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังพลให้เป็นทหารอากาศชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน” (Develop RTAF Personnel to be One of the Best Airmen in ASEAN)

5.4 พันธกิจ

5.4.1 ให้การฝึกศึกษาและอบรมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศของกระทรวงกลาโหม นโยบายกระทรวงกลาโหม และ การเพิ่มสมรรถนะกำลังพลของกองทัพอากาศ ให้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรม สอดคล้องต่อการปฏิบัติการกิจ และตอบสนอง ทิศทางการดำเนินงานของกองทัพอากาศ

5.4.2 ดำเนินการเกี่ยวกับ

- 1) ผลิตและพัฒนากำลังพลที่มีความสามารถรองรับแผนเตรียมและใช้กำลัง
- 2) จัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณของ ยศ.ทอ.
- 3) หลักสูตรและแนวสอนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมของสถาบันการศึกษาใน ยศ.ทอ.
- 4) การศึกษาและการฝึกอบรมของสถาบันการศึกษาใน ยศ.ทอ.
- 5) วิเคราะห์และประเมินผลการศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการฝึกอบรม
- 6) วิจัย พัฒนาการฝึกศึกษา และวิชาการที่เกี่ยวข้อง
- 7) การประกันคุณภาพการศึกษาและกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาใน ยศ.ทอ.
- 8) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาของ ยศ.ทอ.
- 9) การอนุศาสนาจารย์ การอบรมคุณธรรมและจริยธรรมกำลังพลของ ทอ.
- 10) เตรียมความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศแก่กำลังพลของทอ.
- 11) ทดสอบความถนัดบุคคล และวิภาววิสัย
- 12) จัดทำตำรา คู่มือ แนวสอน และเอกสารประกอบการสอนของสถาบันการศึกษาใน ยศ.ทอ.
- 13) สนับสนุนอุปกรณ์ และเทคโนโลยีทางการศึกษาแก่สถานศึกษาใน ยศ.ทอ.
- 14) การห้องสมุด

5.4.3 ประสานการปฏิบัติและร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานและสถานศึกษาภายในและภายนอกกองทัพอากาศเกี่ยวกับ

- 1) การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา
- 2) การให้บริการทางวิชาการ
- 3) การวิจัยและการให้การศึกษาทางทหาร

5.4.4 บริหารจัดการในฐานะหัวหน้าสายวิทยาการด้านการศึกษา การฝึก และ การอนุศาสนาจารย์เกี่ยวกับ

- 1) การจัดการความรู้
- 2) การบริหารการฝึกศึกษา

3) การบริหารกำลังพล จำพวกทหารการศึกษาและการฝึก และ อนุศาสนาจารย์

5.5 ประเด็นกลยุทธ์ พัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจของ ยศ.ทอ. ซึ่งรองรับกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศและในกลยุทธ์ที่ 2.6 พัฒนาศักยภาพกำลังพลและระบบวิชาชีพทางทหารให้มีความทันสมัยและมีคุณภาพ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องการพัฒนาองค์กรของ องค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

พรทิพย์ รักบุรี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาสำนักหอสมุดกลาง (2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยเกี่ยวกับการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา และด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา ได้แก่ สถานภาพสมรส และอายุงาน (3) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์กรด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร ได้แก่ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงาน (4) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการตั้งใจที่จะร่วมพัฒนา ได้แก่ ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (5) ปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรด้านการร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

คำรงค์ กันธิมูล (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงสภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 (2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรระดับปานกลาง และในรอบ 3-5 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการ

บริหารงานมากที่สุด ในการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จเป็นบางส่วน และส่วนมากมาจากโรงเรียนดำเนินการเอง โดยเริ่มจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งเกิดจากการตระหนักรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สภาพการใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรทั้ง 5 ขั้นตอน ในภาพรวมสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด ยกเว้นในขั้นการรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา และขั้นการดำเนินการตามแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

นวินดา อัสวพรรณราย (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาจุดเด่นและสิ่งที่ควรปรับปรุงของสำนักบริการวิชาการ ทางด้านคน เงิน เครื่องจักร วิธีปฏิบัติการ (2) เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในสำนักบริการวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า จุดเด่นและสิ่งที่ควรปรับปรุงด้านคน เงิน เครื่องจักร วิธีการปฏิบัติการของผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยมอบหมายมานั้น มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการการวางแผน วางกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ รวมถึงการนำนโยบาย กลยุทธ์ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ นโยบายด้านการเงินและแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน ในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ แต่ขาดการติดตามงานและการตรวจประเมินวัสดุ อุปกรณ์ด้านวิธีปฏิบัติการพบจุดเด่นด้านการบริหารงาน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาการดำเนินงาน ด้านกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ ด้านภาพลักษณ์ และสิ่งที่ควรปรับปรุงด้านการบริหารงาน ด้านการดำเนินงาน ด้านพันธกิจ ด้านการบริหารจัดการโครงการบริการวิชาการ ด้านการเชื่อมโยงกับแหล่งวิชาการในมหาวิทยาลัย และศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในสำนักบริการวิชาการ พบว่าสำนักบริการวิชาการใช้กลยุทธ์เชิงการบริหารแบบบริหารทั่วทั้งองค์กร ด้วยวงจร PDCA สอดคล้องกันมีผลกระทบต่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการสั่งการที่ชัดเจน การประเมินผลเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปรับใช้ใน การปฏิบัติงาน ตลอดจนมีวิธีการปรับแผนเพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี ข้อจำกัดของกลยุทธ์ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ และขาดงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กร

ณัฐสิมา บุญเรือง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวินิจฉัยปัญหาในการพัฒนาองค์กรของสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 5” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5 (2) ศึกษาความคิดเห็นและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5 ทุกๆ ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการองค์กร ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนความคิดเห็นและ

ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อแนวทางการปฏิบัติงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางด้านการวางแผน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการวินิจฉัยสั่งการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประสานงาน ด้านการเสนอรายงาน และการจัดการองค์กรในระดับมาก

กัลยาณี บุรานนท์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินงานการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบการดำเนินงานการพัฒนาองค์การพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน (3) ปัญหาในการพัฒนาองค์การมี 3 ประการ ได้แก่ (1) การมอบนโยบายแก่พนักงานระดับปฏิบัติงานไม่ทั่วถึง (2) การจัดฝึกอบรมพนักงานฝ่ายช่างไม่เพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน (3) ฝ่ายช่างขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง ได้แก่ (1) ฝ่ายช่างควรกำหนดนโยบายให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (2) ฝ่ายช่างควรจัดการอบรมความรู้แก่บุคลากรให้ทั่วถึงและเรื่องที่อบรมสามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน (3) ฝ่ายช่างควรจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ของช่างให้มีประสิทธิภาพ เพียงพอและทันสมัย

มนัสนันท์ วงศ์แก้วรัตนพัทธ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อการพัฒนาองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อการพัฒนาองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อการพัฒนาองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการตำรวจของโรงพยาบาลตำรวจ มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับการศึกษาและชั้นยศต่างกันมีความความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ฝ่าย/กลุ่มงานที่สังกัด และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การไม่แตกต่างกัน

วัชรพงศ์ จำวิไล (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศึกษากรณี: การพัฒนาคุณภาพระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมทั้งการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย (2) วิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและองค์ประกอบสำคัญของ

องค์การกองทัพเรือ และจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองทัพเรือ (3) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือในปัจจุบันกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกลุ่มการนำองค์การของกองทัพเรือ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การกองทัพเรือตามองค์ประกอบสำคัญขององค์การกองทัพเรือที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การให้ เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบขององค์การกองทัพเรือที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง ส่วนองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านสิ่งจูงใจ ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การที่สำคัญ ได้แก่ เร่งทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ/คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นรองรับภาระงานการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันว่ามีความซ้ำซ้อนกันหรือไม่ และจัดระบบการทำงานใหม่ รวมทั้งขยายขอบเขตอำนาจ โดยเฉพาะอำนาจในการตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งจะต้องพิจารณาให้เกิดความสอดคล้องกับกลไกการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือที่มีอยู่เดิม ตลอดจนผลักดันคณะกรรมการ/คณะทำงานให้ถ่ายทอดแผนงานในส่วนความรับผิดชอบลงสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ของคณะกรรมการ/คณะทำงานให้มีความรู้และความเข้าใจที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับกำลังพลในระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแรงส่งให้กระบวนการทำงานทั้งระดับล่างและระดับบนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างเกื้อกูลกัน และพิจารณานำหลักการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบการทำงานของกองทัพเรือ โดยเฉพาะกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญตามระบบงานหลักของกองทัพเรือ และเน้นการพัฒนาระบบแรงจูงใจตามระบบงานปกติให้มีการเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกองทัพเรือที่สามารถลงถึงรายบุคคลเพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพเรือซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับบน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งให้ระบบการจัดสรรเงินรางวัลและสิ่งจูงใจมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

ชัยณรงค์ กิจรุ่งโรจน์เจริญ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์การ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาทัศนคติของเจ้าหน้าที่ขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติงาน (2) ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของ ศอ.บต.และ กอ.รมน.ภาค 4 ส่วนหน้า ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาขององค์การในภาพรวมทุกๆ ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเห็นด้วยกับแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการพัฒนาองค์การ ส่วนใหญ่เกิดจาก

ปัญหาการบริหารงานบุคคล เนื่องจาก ศอ.บต.และ กอ.รมน.ภาค 4 ส่วนหน้า เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาไม่นาน จึงไม่มีการจัดเตรียมและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนอัตรากำลังคนต้องมาจากส่วนกลางและไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน รูปแบบงานขององค์การ การพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นข้าราชการชั้นสัญญาบัตรมากกว่าข้าราชการชั้นประทวน

ณัฐนิช เกตุกัณฺฑ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบุคคโล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบุคคโล (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบุคคโล ปัจจัยองค์การมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (4) การวัด การวิเคราะห์การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และความเป็นองค์การสมรรถนะสูงวัดจาก (1) ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การ (2) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ (3) บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) ความสำเร็จขององค์การมีอย่างต่อเนื่อง (5) ความสามารถในการรักษาความมั่นคงของชาติ (6) การดูแลปกป้องชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน (7) การให้บริการยุติธรรมเบื้องต้นที่เสมอภาค (8) การบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์การสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบุคคโลโดยรวมอยู่ในระดับสูง (2) ปัจจัยองค์การกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบุคคโล มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกาญจนา อัจฉริยา (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพระประแดง (2) เปรียบเทียบการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพระประแดง จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล (3) หาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารจัดการกับการพัฒนาองค์การ ผลการศึกษาพบว่า (1) การพัฒนาองค์การของเทศบาลฯ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองพระประแดง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง รองลงมาด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการความรู้ (2) บุคลากรที่มีอายุ การศึกษาและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการ บริหารจัดการที่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกัน (3) ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ

การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ ยกเว้นการประสานงานและการควบคุม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของเทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ค้นคว้าได้จากเอกสาร ตำรา คู่มือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้นำความรู้ที่ได้จากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ มาบูรณาการและประมวลออกมาเพื่อจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ดังนี้

1) แนวคิดของนักวิชาการ ฮาร์โรลด์ เจ เลวิตท์ (Harold J. Leavitt) ในเรื่องการพัฒนาองค์การในส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย (1) งาน (2) โครงสร้าง (3) เทคโนโลยี และ (4) มนุษย์ ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) เพื่อใช้สำหรับตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และอายุราชการของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) เพื่อใช้สำหรับตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

3) ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ผู้บังคับบัญชาของหน่วย) ผู้ศึกษาได้นำมาใช้สำหรับตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผู้ศึกษาได้นำมาสร้างเป็นเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยให้ตอบแบบสอบถาม และตอบแบบสัมภาษณ์ที่จัดทำขึ้น แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักวิชาซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ 3) ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการใช้แบบสอบถามส่งให้กับกลุ่มตัวอย่าง ณ ช่วงเวลาหนึ่ง แล้ววัดปรากฏการณ์เป็นตัวเลข และใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเป็นสำคัญ รวมทั้งเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถาม ปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแนวคำถามเป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ประชากร

ประชากรแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1.1 ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ คือ บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศทุกคน จำนวน 880 คน

2.1.2 ประชากรสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นตัวแทนบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) สำหรับการตอบแบบสอบถามเป็น บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 275 คน ซึ่งได้จากการใช้วิธีหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยแทนค่าสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามหน่วยงานและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน จากนั้นจะเลือกสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอีกครั้งหนึ่งตามระดับชั้นยศในแต่ละหน่วยงาน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในแต่ละระดับชั้นยศ

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีหากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน

รายละเอียดการหากกลุ่มตัวอย่างมี ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 โดยเลือกจากบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 880 คน ซึ่งสูตรในการคำนวณที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N คือ ขนาดประชากร 880 คน

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{880}{1 + 880(0.05)^2}$$

$n = 275$ คน

จากการแทนค่าสูตร ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน
ในการศึกษานี้

2) สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามหน่วยงานในสังกัด จำนวน 14 หน่วยงาน และเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

$$\text{สูตร จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วย} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากการแทนค่าสูตรดังกล่าว ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงานในสังกัดตามสัดส่วนที่เหมาะสมในการศึกษานี้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ลำดับ	เขตพื้นที่ศึกษา (หน่วยงาน)	จำนวนบุคลากรแต่ละหน่วย	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	กองบัญชาการ	230	72
2.	วิทยาลัยการทัพอากาศ	44	14
3.	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	46	14
4.	โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส	34	11
5.	โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง	33	10
6.	โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด	27	8
7.	โรงเรียนจ่าอากาศ	303	95
8.	โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน	25	8
9.	โรงเรียนครุทหาร	18	6
10.	ศูนย์ภาษา	37	12
11.	ศูนย์ทดสอบบุคคล	14	4
12.	กองอนุศาสนาจารย์	17	5
13.	กองวิเทศบริการ	22	7
14.	กองบริการ	30	9
รวม		880	275

3) จากนั้น ผู้ศึกษาจะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอีกครั้งหนึ่ง ตามระดับชั้นยศในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนายทหารชั้นสัญญาบัตร (น.สัญญาบัตร) และกลุ่มนายทหารชั้นประทวน (น.ประทวน หรือระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร) โดยการเทียบสัดส่วนในแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

$$\text{สูตร จำนวนตัวอย่าง น.สัญญาบัตรแต่ละหน่วย} = \frac{\text{จำนวน น.สัญญาบัตรในหน่วย} \times \text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรในหน่วย}}$$

$$\text{และ จำนวนตัวอย่าง น.ประทวนแต่ละหน่วย} = \frac{\text{จำนวน น.ประทวนในหน่วย} \times \text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรในหน่วย}}$$

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง น.สัญญาบัตรและ น.ประทวนของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ลำดับ	เขตพื้นที่ศึกษา (หน่วยงาน)	จำนวนบุคลากรแต่ละหน่วย			
		ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		สัญญาบัตร	ประทวน	สัญญาบัตร	ประทวน
1.	กองบัญชาการ	171	59	54	18
2.	วิทยาลัยการทัพอากาศ	28	16	9	5
3.	รร.เสนาธิการทหารอากาศ	29	17	9	5
4.	รร.นายทหารอากาศอาวุโส	22	12	7	4
5.	รร.นายทหารชั้นผู้บังคับฝูง	23	10	7	3
6.	รร.นายทหารชั้นผู้บังคับหมวด	13	14	4	4
7.	รร.จ่าอากาศ	130	173	41	54
8.	รร.นายทหารชั้นประทวน	13	12	4	4
9.	รร.ครูทหาร	11	7	4	2
10.	ศูนย์ภาษา	27	10	9	3
11.	ศูนย์ทดสอบบุคคล	10	4	3	1
12.	กองอนุศาสนาจารย์	15	2	4	1
13.	กองวิเทศบริการ	11	11	4	3
14.	กองบริการ	10	20	3	6
รวม		513	367	162	113

4) จากนั้น เป็นการสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละหน่วยเพื่อตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 162 คน และกลุ่มตัวอย่างนายทหารชั้นประทวน จำนวน 113 คน ที่คำนวณได้ สำหรับกลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีหากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ” ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้จัดทำแบบสอบถามส่งให้กับกลุ่มตัวอย่าง และแบบสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม สำหรับบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ และหน่วยงาน เป็นข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยแบ่งเป็นระบบย่อย คือ (1) งาน (Tasks) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) เทคโนโลยี (Technology) และ (4) มนุษย์ (People) เป็นคำถาม จำนวน 23 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน 1 คะแนน
ระดับ 2 น้อย	มีค่าคะแนน 2 คะแนน
ระดับ 3 ปานกลาง	มีค่าคะแนน 3 คะแนน
ระดับ 4 มาก	มีค่าคะแนน 4 คะแนน
ระดับ 5 มากที่สุด	มีค่าคะแนน 5 คะแนน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบ่งเป็น ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นข้อคำถาม จำนวน 26 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน 1 คะแนน
ระดับ 2 น้อย	มีค่าคะแนน 2 คะแนน
ระดับ 3 ปานกลาง	มีค่าคะแนน 3 คะแนน
ระดับ 4 มาก	มีค่าคะแนน 4 คะแนน
ระดับ 5 มากที่สุด	มีค่าคะแนน 5 คะแนน

ส่วนที่ 4 สอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ภายใต้รายการที่กำหนดมาให้

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ		
1. ปัจจัยส่วนบุคคล	1. เพศ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1
	2. อายุ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 2
	3. ระดับการศึกษาสูงสุด	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 3
	4. ระดับชั้นยศ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 4
	5. อายุราชการ	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 5
	6. หน่วยงาน	ส่วนที่ 1 ข้อที่ 6
2. ปัจจัยแรงจูงใจ	1. สภาพการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	2. ความมั่นคงในหน้าที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	3. การรับฟังความคิดเห็นและการไว้วางใจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3,4
	4. การยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	5. ประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	6. ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	7. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม	
3. บังคับจัดการบริหาร ยุทธศาสตร์	8. ความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9	
	9. โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10, 11	
	10. ความรักความผูกพันกับหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12, 13, 14	
	11. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15, 16	
	12. การกำหนดวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17, 18	
	13. การกำหนดพันธกิจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19, 20	
	14. การกำหนดยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21	
	15. การกำหนดคคกลยุทธ์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22, 23 ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24	
	16. การกำหนดเป้าประสงค์		
	17. การกำหนดตัวชี้วัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25	
	18. แผนงาน และ โครงการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26	
	ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ		
	1. งาน (Tasks)	1. การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
		2. การปรับปรุงงานให้น่าสนใจมากขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
		3. การมอบหมายงานเพิ่มมากขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
		4. การนำวิธีการทำงานใหม่มาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
		5. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	2. โครงสร้าง (Structure)	6. การกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม	
3. เทคโนโลยี (Technology)	7. สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7	
	8. การกำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8	
	9. การปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9	
	10. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและ หน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10	
	11. การนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ มาช่วย ในการวางแผน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11	
	12. การนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ มาใช้ใน การแก้ไขปัญหาในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12	
	13. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ลดภาระ งานและช่วยในการตัดสินใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13, 14, 15	
	4. มนุษย์ (People)	14. การมอบหมายงานสำคัญ ให้รับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
		15. การใช้ความรู้ความชำนาญ และ ประสบการณ์ในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
		16. ความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
17. การได้รับโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้า		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19	
18. ทักษะติดต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20, 21	
19. วิธีการตรวจสอบ ประเมินผลงาน		ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22, 23	

3.2 แบบสัมภาษณ์ ซึ่งแนวคำถามเป็นแบบมีโครงสร้าง เป็นคำถามที่ใช้ถามผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ 3 ข้อ ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไป (2) บทบาท และหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ (3) ปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

3.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ร่างเสร็จเรียบร้อยแล้วให้นำเรียนอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำเรียนอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นได้ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของ

แบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุง ให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (IOC: Index of item - objective congruence) ของแต่ละคำถาม (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน 2551: 50) โดยใช้สูตร คือ

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

$\sum R$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

R = ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามวัดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

การทดสอบความเที่ยงตรงที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ซึ่งจากผลตรวจสอบความเที่ยงตรง และความสมบูรณ์เชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1 จึงนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปภาพรวม ค่า IOC เท่ากับ 0.88

3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือโดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของประชากร จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2553: 34) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และแบบสอบถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีสูตรในการคำนวณ คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือจำนวนข้อคำถาม

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

เมื่อแทนค่าตามสูตรดังกล่าว หากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป ซึ่งจากการหาความเชื่อมั่น ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.963 โดยแสดงค่า Reliability Coefficients ตามตารางที่ 3.4 ดังนี้

ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ตัวแปรด้านการพัฒนาองค์กร (ตัวแปรตาม)	0.937
ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร (ตัวแปรอิสระ)	0.936
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.935
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.897

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นลำดับขั้น ดังนี้

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง โดยดำเนินการ ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงานโดยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

4.1.2 ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปให้กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน พร้อมกับชี้แจงรายละเอียดในการกรอกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่าง

4.1.3 รวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้อง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาบันทึกรายการคำตอบลงในคู่มือรหัสแบบฟอร์มมาตรฐานซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นเป็นการนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย สำหรับคำตอบที่ได้จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จาก

ผู้บังคับบัญชาของหน่วย ผู้ศึกษาได้นำมาเรียบเรียงข้อมูลและจัดประเภทตามตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม แล้วนำเสนอในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยานิพนธ์ และการศึกษาค้นคว้าอิสระจากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ แล้วนำมาประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และทำการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ หน่วยงาน แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้แก่ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการกำหนดค่าน้ำหนักในการให้คะแนนที่ได้จากคำตอบในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 คือ

น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน 1 คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน 2 คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน 3 คะแนน

มาก มีค่าคะแนน 4 คะแนน

มากที่สุด มีค่าคะแนน 5 คะแนน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ช่วง โดยใช้สูตรการคำนวณเพื่อหาความกว้างของแต่ละช่วงหรืออันตรภาคชั้น (กุญชร เจือดี 2558: 12-15) คือ

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าสูตรดังกล่าวพบว่า ช่วงของข้อมูลในแต่ละช่วงมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น จึงกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (ตัวแปรตาม) และระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (ตัวแปรอิสระ) ออกเป็นช่วง ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งได้จากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) ของเพียร์สัน (Pearson อ้างอิงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ 2549: 204) โดยตัวแปรอิสระมีระดับการวัดเป็นแบบนามบัญญัติและแบบเรียงลำดับ และตัวแปรตามเป็นแบบช่วงเท่า

2) การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 บัณฑิตเรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และสมมติฐาน ข้อที่ 3 บัณฑิตการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งได้จากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วงเท่าหรืออันตรภาคชั้น และตัวแปรตามเป็นแบบช่วงเท่า

เกณฑ์การแปรผลระดับความสัมพันธ์ จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา 2553: 98) ดังนี้

ค่า r ระดับของความสัมพันธ์

0.91 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

0.71 - 0.90 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.51 - 0.70 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.31 - 0.50 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0.00 - 0.30 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย +, - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกทิศทางความสัมพันธ์ในกรณีที่มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวแปรหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม

(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการตอบคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามใน ส่วนที่ 4 โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันตามตัวแปร และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) โดยนำสถิติการแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มาใช้

5.2.2 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนานิการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน ซึ่งแนวคำถามเป็นแบบมีโครงสร้าง โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันและรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) สรุปเป็นประเด็นการวิจัย

6. ระยะเวลาในการวิจัย

ตารางที่ 3.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการวิจัย					
	เม.ย.58	พ.ค.58	มิ.ย.58	ก.ค.58	ส.ค.58	
1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	↔					
2. สร้างเครื่องมือวิจัย		↔				
3. ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ			↔			
4. เก็บรวบรวมข้อมูล				↔		
5. ดำเนินการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล					↔	
6. สรุปเป็นรูปเล่มและจัดทำรายงาน						↔



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 275 คน โดยสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วย ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการกรม จำนวน 3 คน เป็นการใช่วิธีหากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้นำโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาใช้วิเคราะห์ โดยการแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอผลในรูปตาราง และการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการตอบคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันตามตัวแปร และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (2) การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันและรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรม
ยุทธศึกษาทหารอากาศ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะที่ได้จาก
แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งความคิดเห็นจากแบบสัมภาษณ์
ผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอนนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน จำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{x}	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
X^2	แทน ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square Test)
df	แทน ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant)
r	แทน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation)
2-tailed	แทน การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติเป็นแบบสองหาง
H_0	แทน สมมติฐานว่าง (Null Hypothesis)
H_1	แทน สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม
ตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อาวุธราชการ และหน่วยงาน มีผู้ตอบ
แบบสอบถาม จำนวน 275 คน โดยนำมาวิเคราะห์และแสดงผลการวิเคราะห์โดยการแจกแจงเป็น
ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน) N = 275	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		168	61.1
หญิง		107	38.9
อายุ			
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี		1	0.4
21 – 30 ปี		62	22.5
31 – 40 ปี		77	28.0
41 – 50 ปี		72	26.2
มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป		63	22.9
ระดับการศึกษา			
มัธยมศึกษาตอนต้น		6	2.2
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า		51	18.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า		25	9.1
ปริญญาตรี		147	53.5
สูงกว่าปริญญาตรี		46	16.7
ระดับชั้นยศ			
จ่าอากาศตรี – จ่าอากาศเอก		66	24.0
พันจ่าอากาศตรี – พันจ่าอากาศเอก		47	17.1
เรืออากาศตรี – เรืออากาศเอก		76	27.6
นาวาอากาศตรี – นาวาอากาศเอก		84	30.6
นาวาอากาศเอกพิเศษ		2	0.7
อายุราชการ			
ระหว่าง 1 – 5 ปี		65	23.6
ระหว่าง 6 – 10 ปี		35	12.7
ระหว่าง 11 – 15 ปี		27	9.8
ระหว่าง 16 – 20 ปี		32	11.7

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	N = 275	
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	116	42.2
หน่วยงาน		
กองบัญชาการ	72	26.2
วิทยาลัยการทัพอากาศ	14	5.1
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	14	5.1
โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส	11	4.0
โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง	10	3.6
โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด	8	2.9
โรงเรียนจ่าอากาศ	95	34.5
โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน	8	2.9
โรงเรียนครุทหาร	6	2.2
ศูนย์ภาษา	12	4.4
ศูนย์ทดสอบบุคคล	4	1.5
กองอนุศาสนาจารย์	5	1.8
กองวิทยบริการ	7	2.5
กองบริการ	9	3.3

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 และเพศหญิง จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.2 อายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.9 อายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.5 และอายุต่ำกว่า 20 ปี มี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 18.5 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.7 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 9.1 และกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

ระดับชั้นยศ ส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศนาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศเอกมากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองมาเป็นระดับชั้นยศเรืออากาศตรี ถึง เรืออากาศเอก จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ระดับชั้นยศจ่าอากาศตรี ถึงจ่าอากาศเอก จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 ระดับชั้นยศพันจ่าอากาศตรี ถึง พันจ่าอากาศเอก จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และที่น้อยที่สุดมีระดับชั้นยศนาวาอากาศเอกพิเศษ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่อายุราชการมากกว่า 20 ปี ขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 อายุราชการระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 อายุราชการระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 อายุราชการระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 และน้อยที่สุดมีอายุราชการระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8

หน่วยงาน พบว่า มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ที่โรงเรียนจ่าอากาศมากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ที่กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 และปฏิบัติงานอยู่ที่ศูนย์ทดสอบบุคคลน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 275 คน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ ซึ่งต่างมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกัน การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยใดระบบหนึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของระบบทั้งหมด (แฮโรลด์ เลวิตท์, Harold Leavitt, 1965 cited in Warner W. Burke, 2013: 204) โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	งาน	3.76	0.584	มาก	2
2.	โครงสร้าง	3.69	0.659	มาก	4
3.	เทคโนโลยี	3.71	0.697	มาก	3
4.	มนุษย์	4.03	0.556	มาก	1
	เฉลี่ย	3.80	0.624	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และ เมื่อพิจารณาในแต่ละระบบย่อย พบว่า การพัฒนาองค์การในด้านมนุษย์มีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาเป็นการพัฒนาองค์การในด้านงาน ($\bar{X} = 3.76$) การพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.71$) และการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

2.2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในแต่ละระบบย่อย

2.2.1 งาน

การพัฒนาองค์การในด้านงาน เช่น การบริหารงานที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก การปรับปรุงการทำงานที่ให้น่าสนใจมากขึ้น การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น การนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรของ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์กร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานที่ชัดเจน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก	4.03	0.696	มาก	1
2.	มีการปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจโดยเพิ่ม หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ มากขึ้นกว่าเดิม	3.77	0.670	มาก	3
3.	มีการมอบหมายงานให้ท่านได้ดูแลเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและทักษะในการ ทำงาน	3.97	0.714	มาก	2
4.	มีการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น	3.72	0.799	มาก	4
5.	มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง	3.30	0.947	ปานกลาง	5
เฉลี่ย		3.76	0.765	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดนโยบายด้านการ
บริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาเป็นการมอบหมายงานให้
ดูแลเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.97$) การปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจ ($\bar{X} = 3.77$) และการลดขั้นตอน
การปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง ($\bar{X} = 3.30$) มีค่าน้อยที่สุด

2.2.2 โครงสร้าง

การพัฒนาองค์กรในด้านโครงสร้าง เช่น การกำหนดอัตรากำลังพลที่
เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจ มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
มีกฎ ระเบียบเหมาะสม การติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็ว ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	มีการกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมกับ โครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน	3.16	0.997	ปานกลาง	5
2.	มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.13	0.795	มาก	1
3.	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานที่ ชัดเจน	3.90	0.807	มาก	2
4.	มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสม เพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น	3.60	0.806	มาก	4
5.	มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและ หน่วยงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว	3.67	0.881	มาก	3
เฉลี่ย		3.69	0.857	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้าน
โครงสร้างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีสายการบังคับ
บัญชาที่ชัดเจนมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงาน
ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.90$) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.67$) และการ
ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ

2.2.3 เทคโนโลยี

การพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี เช่น การนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ
มาใช้วางแผนในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ และการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยใน
การตัดสินใจ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดภาระงาน ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	มีการนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ มาช่วย วางแผนในการปฏิบัติงาน	3.66	0.818	มาก	3
2.	เทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ สามารถแก้ไขปัญหา ต่างๆ ในการทำงาน	3.66	0.782	มาก	3
3.	มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพ ถูกต้อง และ รวดเร็ว	3.82	0.817	มาก	1
4.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ ทำให้มี ข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถลดภาระงานได้	3.76	0.834	มาก	2
5.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ เป็น เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจใน การทำงาน	3.63	0.792	มาก	5
เฉลี่ย		3.71	0.809	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพมีมากที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถลดภาระงานได้ ($\bar{X} = 3.76$) เทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ($\bar{X} = 3.66$) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ

2.2.4 มนุษย์

การพัฒนาองค์การในด้านมนุษย์ เช่น การใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ การมอบหมายงานสำคัญให้รับผิดชอบ และให้ได้รับโอกาสของการเจริญเติบโตก้าวหน้า ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจมอบหมายงาน สำคัญๆ ให้ท่านได้รับผิดชอบ	3.96	0.814	มาก	6
2.	ท่านได้ใช้ความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ของ ท่านในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.19	0.696	มาก	3
3.	ท่านมีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน	4.23	0.662	มากที่สุด	2
4.	ท่านได้รับ โอกาสของความเจริญเติบโต และ ความก้าวหน้าจากการได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.59	0.868	มาก	8
5.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ทักษะในการ บริหารงาน	4.24	0.695	มากที่สุด	1
6.	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับการทำงานแก่ท่านได้เสมอ	4.10	0.818	มาก	4
7.	หน่วยงานของท่านมีการกำหนด วัตถุประสงค์ เกณฑ์ และวิธีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างชัดเจน	3.96	0.773	มาก	6
8.	มีการตรวจสอบ ประเมินผลงานตามระยะเวลาที่ กำหนด	4.00	0.759	มาก	5
เฉลี่ย		4.0	0.761	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้าน
มนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ทักษะ
ในการบริหารงานมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา เป็นความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.23$) และที่น้อยที่สุดคือ การได้รับ โอกาสของความเจริญเติบโต และ
ความก้าวหน้าจากการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.59$)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรม ยุทธศึกษาทหารอากาศ

ข้อมูลในส่วนนี้ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 275 คน มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ปัจจัยแรงจูงใจ

ปัจจัยแรงจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่มากระตุ้นให้บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเกิดความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้มากขึ้นอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ เช่น การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้นซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยแรงจูงใจ

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	สภาพการทำงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี	3.79	0.814	มาก	12
2.	งานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีความมั่นคง	4.02	0.650	มาก	6
3.	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานจากท่าน	3.91	0.730	มาก	10
4.	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานได้ผลดี	3.93	0.701	มาก	9
5.	ท่านได้รับการยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	3.96	0.701	มาก	7
6.	ท่านได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ เกื้อกูลที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.65	0.793	มาก	14

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์การ			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
7.	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.77	0.783	มาก	13
8.	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.59	0.825	มาก	15
9.	ท่านได้รับความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา	3.95	0.767	มาก	8
10.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากมีการกำหนดเส้นทางการรับราชการไว้ชัดเจน	3.55	0.985	มาก	16
11.	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้กำลังพลได้พัฒนาความรู้ความสามารถ โดยเข้ารับการศึกษอบรมหลักสูตรต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	3.80	0.833	มาก	11
12.	ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.20	0.703	มากที่สุด	3
13.	ท่านมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานของท่าน	4.21	0.668	มากที่สุด	1
14.	ท่านรู้สึกมีความผูกพันกับหน่วยงานของท่าน	4.21	0.697	มากที่สุด	1
15.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	4.14	0.677	มาก	5
16.	มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานของท่าน	4.19	0.696	มาก	4
เฉลี่ย		3.93	0.751	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา เป็นความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.20$) และที่น้อยที่สุดคือ โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.55$)

3.2 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์

ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์นั้น หมายถึง การดำเนินงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดแผนงานในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและบรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น การกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ และสะท้อนเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์

ข้อที่	รายการ	ระดับของการพัฒนาองค์กร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้	4.00	0.651	มาก	1
2.	วิสัยทัศน์ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศสะท้อนให้เห็นทิศทางและเป้าหมายของกรมฯ ในอนาคต	3.98	0.707	มาก	3
3.	มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	4.00	0.667	มาก	1
4.	กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตามพันธกิจของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศอย่างเคร่งครัด	3.69	0.700	มาก	9
5.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญต่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3.73	0.715	มาก	8
6.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	3.84	0.705	มาก	5
7.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเปิดโอกาสให้กำลังพลเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์	3.29	0.747	ปานกลาง	10
8.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ไว้ชัดเจน	3.84	0.655	มาก	5
9.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ระบุความสำเร็จตามเป้าหมายชัดเจน	3.89	0.644	มาก	4
10.	แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่กรมยุทธศึกษาทหารอากาศจัดทำขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์	3.75	0.748	มาก	7
เฉลี่ย		3.69	0.693	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ และการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.0$ และ $\bar{X} = 4.0$) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นทิศทางและเป้าหมายในอนาคต ($\bar{X} = 3.98$) และที่น้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.29$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ ว่ามีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) โดยตัวแปรอิสระมีระดับการวัดเป็นแบบนามบัญญัติและแบบเรียงลำดับ ได้แก่ ระดับชั้นยศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยตัวแปรอิสระเป็นแบบช่วงเท่าหรืออันตรภาคชั้น ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_0 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_1 : ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2) ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_0 : ปัจจัยแรงจูงใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_1 : ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

3) ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนา
องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_0 : ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนา
องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

H_1 : ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนา
องค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การ
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับการศึกษา						
มัธยมศึกษาตอนต้น	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.36%)	5 (1.82%)	0 (0.0%)	6 (2.2%)
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ เทียบเท่า	0 (0.0%)	0 (0.0%)	9 (10.19%)	28 (10.19%)	14 (10.19%)	51 (18.5%)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (1.45%)	17 (6.18%)	4 (1.45%)	25 (9.1%)
ปริญญาตรี	0 (0.0%)	2 (0.73%)	30 (10.91%)	75 (27.27%)	40 (14.55%)	147 (53.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	0 (0.0%)	0 (0.0%)	6 (2.18%)	29 (10.55%)	11 (4.00%)	46 (16.7%)
รวม	0 (0.0%)	2 (0.73%)	50 (18.18%)	154 (56.00%)	69 (25.09%)	275 (100.0%)

$X^2 = 866.467$, $df = 776$, $p = 0.013$

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ระดับชั้นยศ						
จ่าอากาศตรี ถึง	0	0	14	36	16	66
จ่าอากาศเอก	(0.0%)	(0.0%)	(5.09%)	(13.09%)	(5.82%)	(24.0%)
พันจ่าอากาศตรี ถึง	0	1	11	24	11	47
พันจ่าอากาศเอก	(0.0%)	(0.36%)	(4.00%)	(8.73%)	(4.00%)	(17.1%)
เรืออากาศตรี ถึง	0	0	12	42	22	76
เรืออากาศเอก	(0.0%)	(0.0%)	(4.36%)	(15.27%)	(8.00%)	(27.6%)
นาวาอากาศตรี ถึง	0	1	14	48	21	84
นาวาอากาศเอก	(0.0%)	(0.36%)	(5.09%)	(17.45%)	(7.64%)	(30.5%)
ระดับชั้นยศ						
นาวาอากาศเอกพิเศษ	0	0	0	2	0	2
	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.73%)	(0.0%)	(0.7%)
รวม	0	2	51	152	70	275
	(0.0%)	(0.73%)	(18.55%)	(55.27%)	(25.45%)	(100.0%)
$X^2 = 723.148$, $df = 776$, $p = 0.912$						
อายุราชการ						
ระหว่าง 1 – 5 ปี	0	0	14	34	17	65
	(0.0%)	(0.0%)	(5.09%)	(12.36%)	(6.18%)	23.6%
ระหว่าง 6 – 10 ปี	0	0	7	19	9	35
	(0.0%)	(0.0%)	(%)	(%)	(%)	(12.7%)
ระหว่าง 11 – 15 ปี	0	1	5	15	6	27
	(0.0%)	(0.36%)	(1.82%)	(5.45%)	(2.18%)	9.8%
ระหว่าง 16 – 20 ปี	0	1	5	19	7	32
	(0.0%)	(0.36%)	(1.82%)	(6.91%)	(2.55%)	11.6%
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	0	0	28	67	21	116
	(0.0%)	(0.0%)	(10.18%)	(24.36%)	(7.64%)	42.2%
รวม	0	2	59	154	60	275
	(0.0%)	(0.73%)	(21.45%)	(56.00%)	(21.82%)	100.0%
$X^2 = 793.928$, $df = 776$, $p = 0.320$						

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 886.467, p = 0.013$)

ระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 723.148, p = 0.912$)

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 793.928, p = 0.320$)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

ปัจจัย	การพัฒนาองค์การในภาพรวม	
	r	p
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.723**	0.000
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.684**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม พบว่า ปัจจัย

แรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.723$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.684$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในระบบงาน

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับการศึกษา						
มัธยมศึกษาตอนต้น	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (0.36%)	5 (1.82%)	0 (0.00%)	6 (2.2%)
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	0 (0.00%)	14 (5.09%)	21 (7.64%)	16 (5.82%)	51 (18.5%)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	0 (0.00%)	7 (0.00%)	14 (5.09%)	4 (1.45%)	25 (9.1%)
ปริญญาตรี	1 (0.36%)	0 (0.00%)	27 (9.82%)	79 (28.72%)	40 (14.54%)	147 (53.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	0 (0.00%)	2 (0.73%)	9 (3.27%)	23 (8.36%)	12 (4.36%)	46 (16.7%)
รวม	1 (0.36%)	2 (0.73%)	58 (21.09%)	142 (51.64%)	72 (26.18%)	275 (100.0%)

$X^2 = 55.090$, $df = 56$, $p = 0.509$

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับชั้นยศ						
จ่าอากาศตรี ถึง	0	0	13	36	17	66
จ่าอากาศเอก	(0.00%)	(0.00%)	(4.73%)	(13.09%)	(6.18%)	(24.0%)
พันจ่าอากาศตรี ถึง	0	0	14	22	11	47
พันจ่าอากาศเอก	(0.00%)	(0.00%)	(5.09%)	(8.00%)	(4.00%)	(17.1%)
เรืออากาศตรี ถึง	0	1	17	34	24	76
เรืออากาศเอก	(0.00%)	(0.36%)	(6.18%)	(12.36%)	(8.73%)	(27.6%)
นาวาอากาศตรี ถึง	1	1	14	48	20	84
นาวาอากาศเอก	(0.36%)	(0.36%)	(5.09%)	(17.45%)	(7.27%)	(30.5%)
นาวาอากาศเอกพิเศษ	0	0	0	2	0	2
	(0.00%)	(0.00%)	(0.00%)	(0.73%)	(0.00%)	(0.7%)
รวม	1	2	58	142	72	275
	(0.36%)	(0.73%)	(21.09%)	(51.64%)	(26.18%)	(100.0%)
$X^2 = 50.821$, $df = 56$, $p = 0.671$						
อายุราชการ						
ระหว่าง 1 – 5 ปี	0	1	13	32	19	65
	(0.00%)	(0.36%)	(4.73%)	(11.64%)	(6.91%)	(23.6%)
ระหว่าง 6 – 10 ปี	0	0	8	17	10	35
	(0.00%)	(0.00%)	(2.91%)	(6.18%)	(3.64%)	(12.7%)
ระหว่าง 11 – 15 ปี	1	0	5	16	5	27
	(0.36%)	(0.00%)	(1.82%)	(5.82%)	(1.82%)	(9.8%)
ระหว่าง 16 – 20 ปี	0	0	6	17	9	32
	(0.00%)	(0.00%)	(2.2%)	(6.18%)	(3.27%)	(11.6%)
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	0	1	26	60	29	116
	(0.00%)	(0.36%)	(9.45%)	(21.82%)	(10.55%)	(42.2%)
รวม	1	2	58	142	72	275
	(0.36%)	(0.73%)	(21.09%)	(51.64%)	(26.18%)	(100.0%)

$X^2 = 49.585$, $df = 56$, $p = 0.715$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงานอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 55.090, p = 0.509$)

ระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศตรี ถึง นาวาอากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงานอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 50.821, p = 0.671$)

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงานอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 49.585, p = 0.715$)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน

ปัจจัย	การพัฒนาองค์การในด้านงาน	
	r	p
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.595**	0.000
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.562**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงาน ($r = 0.595$ และ $r = 0.562$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับการศึกษา						
มัธยมศึกษาตอนต้น	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (1.45%)	1 (0.36%)	1 (0.36%)	6 (2.2%)
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	1 (0.36%)	5 (1.82%)	31 (11.27%)	14 (5.09%)	51 (18.5%)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	0 (0.00%)	6 (2.18%)	14 (5.09%)	5 (1.82%)	25 (9.1%)
ปริญญาตรี	1 (0.36%)	10 (3.64%)	33 (12.00%)	66 (24.00%)	37 (13.45%)	147 (53.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	0 (0.00%)	1 (0.36%)	12 (4.36%)	25 (8.36%)	8 (2.91%)	46 (16.7%)
รวม	1 (0.36%)	12 (4.36%)	60 (21.82%)	137 (49.82%)	65 (23.64%)	275 (100.0%)

$$X^2 = 87.804, df = 64, p = 0.026$$

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับชั้นยศ						
จ่าอากาศตรี ถึง	1	2	15	31	17	66
จ่าอากาศเอก	(0.36%)	(0.73%)	(5.45%)	(11.27%)	(6.18%)	(24.0%)
พันจ่าอากาศตรี ถึง	0	2	10	19	16	47
พันจ่าอากาศเอก	(0.00%)	(0.73%)	(3.64%)	(6.91%)	(5.82%)	(17.1%)
เรืออากาศตรี ถึง	0	3	13	45	15	76
เรืออากาศเอก	(0.00%)	(0.36%)	(4.73%)	(16.36%)	(5.45%)	(27.6%)
นาวาอากาศตรี ถึง	0	5	20	42	17	84
นาวาอากาศเอก	(0.00%)	(1.82%)	(7.27%)	(15.27%)	(6.18%)	(30.5%)
นาวาอากาศเอกพิเศษ	0	0	2	0	0	2
	(0.00%)	(0.00%)	(0.73%)	(0.00%)	(0.00%)	(0.7%)
รวม	1	12	60	137	65	275
	(0.36%)	(4.36%)	(21.82%)	(49.82%)	(23.64%)	(100.0%)
$X^2 = 66.097$, $df = 64$, $p = 0.404$						
อายุราชการ						
ระหว่าง 1 – 5 ปี	1	2	13	34	15	65
	(0.36%)	(0.73%)	(4.73%)	(12.36%)	(5.45%)	(23.6%)
ระหว่าง 6 – 10 ปี	0	2	8	17	8	35
	(0.00%)	(0.73%)	(2.91%)	(6.18%)	(2.90%)	(12.7%)
ระหว่าง 11 – 15 ปี	0	2	5	14	6	27
	(0.00%)	(0.73%)	(1.82%)	(5.09%)	(2.18%)	(9.8%)
ระหว่าง 16 – 20 ปี	0	1	4	19	8	32
	(0.00%)	(0.36%)	(1.45%)	(6.91%)	(2.90%)	(11.6%)
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	0	5	30	53	28	116
	(0.00%)	(1.82%)	(10.91%)	(19.27%)	(10.18%)	(42.2%)
รวม	1	12	60	137	65	275
	(0.36%)	(4.36%)	(21.82%)	(49.82%)	(23.64%)	(100.0%)
$X^2 = 80.104$, $df = 64$, $p = 0.084$						

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 87.804, p = 0.026$)

ระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ เรืออากาศตรีถึงเรืออากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 66.097, p = 0.404$)

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 80.104, p = 0.084$)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง

ปัจจัย	การพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้าง	
	r	p
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.537**	0.000
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.548**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้าง พบว่า

ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้าน โครงสร้าง ($r = 0.537$ และ $r = 0.548$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับการศึกษา						
มัธยมศึกษาตอนต้น	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1 (0.36%)	5 (1.82%)	0 (0.00%)	6 (2.2%)
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	1 (0.36%)	14 (5.09%)	22 (8.00%)	14 (5.09%)	51 (18.5%)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	1 (0.36%)	6 (2.18%)	13 (4.73%)	5 (1.82%)	25 (9.1%)
ปริญญาตรี	1 (0.36%)	7 (2.55%)	32 (11.64%)	69 (25.09%)	38 (13.82%)	147 (53.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	1 (0.36%)	2 (0.73%)	6 (2.18%)	27 (9.82%)	10 (3.64%)	46 (16.7%)
รวม	2 (0.73%)	11 (4.00%)	59 (21.45%)	136 (49.45%)	67 (24.36%)	275 (100.0%)

$X^2 = 65.692$, $df = 68$, $p = 0.557$

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับชั้นยศ						
จ่าอากาศตรี ถึง	0	2	17	31	16	66
จ่าอากาศเอก	(0.00%)	(0.73%)	(6.18%)	(11.27%)	(5.82%)	(24.0%)
พันจ่าอากาศตรี ถึง	0	3	13	20	11	47
พันจ่าอากาศเอก	(0.00%)	(1.09%)	(4.73%)	(7.27%)	(4.00%)	(17.1%)
เรืออากาศตรี ถึง	1	4	11	40	20	76
เรืออากาศเอก	(0.36%)	(1.45%)	(4.00%)	(14.55%)	(7.27%)	(27.6%)
นาวาอากาศตรี ถึง	1	2	18	44	19	84
นาวาอากาศเอก	(0.36%)	(0.73%)	(6.55%)	(16.00%)	(6.91%)	(30.5%)
นาวาอากาศเอกพิเศษ	0	0	0	1	1	2
	(0.00%)	(0.00%)	(0.00%)	(0.36%)	(0.36%)	(0.7%)
รวม	2	11	59	136	67	275
	(0.73%)	(4.00%)	(21.45%)	(49.45%)	(24.36%)	(100.0%)
$X^2 = 74.724$, $df = 68$, $p = 0.269$						
อายุราชการ						
ระหว่าง 1 – 5 ปี	1	3	14	26	21	65
	(0.36%)	(1.09%)	(5.09%)	(9.45%)	(7.64%)	(23.6%)
ระหว่าง 6 – 10 ปี	0	1	6	21	7	35
	(0.00%)	(0.36%)	(2.18%)	(7.64%)	(2.55%)	(12.7%)
ระหว่าง 11 – 15 ปี	1	2	5	14	5	27
	(0.36%)	(0.73%)	(1.82%)	(5.09%)	(1.82%)	(9.8%)
ระหว่าง 16 – 20 ปี	0	3	6	16	7	32
	(0.00%)	(1.09%)	(2.18%)	(5.82%)	(2.55%)	(11.6%)
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	0	2	28	59	27	116
	(0.00%)	(0.73%)	(10.18%)	(21.45%)	(9.82%)	(42.2%)
รวม	2	11	59	136	67	275
	(0.73%)	(4.00%)	(21.45%)	(49.45%)	(24.36%)	(100.0%)
$X^2 = 75.285$, $df = 68$, $p = 0.255$						

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 65.692, p = 0.557$)

ระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 74.724, p = 0.269$)

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การแล้ว พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 75.285, p = 0.255$)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี

ปัจจัย	การพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี	
	r	p
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.533**	0.000
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.588**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี พบว่า

ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยี ($r = 0.533$ และ $r = 0.588$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
ระดับการศึกษา						
มัธยมศึกษาตอนต้น	0 (0.00%)	1 (0.36%)	0 (0.00%)	4 (1.45%)	1 (0.36%)	6 (2.2%)
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	1 (0.36%)	5 (1.82%)	24 (8.73%)	21 (7.64%)	51 (18.5%)
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	0 (0.00%)	0 (0.00%)	3 (1.09%)	9 (3.27%)	13 (4.73%)	25 (9.1%)
ปริญญาตรี	0 (0.00%)	1 (0.36%)	12 (4.36%)	77 (28.00%)	57 (20.73%)	147 (53.5%)
สูงกว่าปริญญาตรี	0 (0.00%)	1 (0.36%)	1 (0.36%)	21 (7.64%)	23 (8.36%)	46 (16.7%)
รวม	0 (0.00%)	4 (1.45%)	21 (7.64%)	135 (49.09%)	115 (41.82%)	275 (100.0%)
$X^2 = 102.658$, $df = 80$, $p = 0.045$						
ระดับชั้นยศ						
จ่าอากาศตรี ถึง	0 (0.00%)	1 (0.36%)	6 (2.18%)	35 (12.72%)	24 (8.73%)	66 (24.0%)
จ่าอากาศเอก	0 (0.00%)	1 (0.36%)	6 (2.18%)	22 (8.00%)	18 (6.55%)	47 (17.1%)
พันจ่าอากาศตรี ถึง	0 (0.00%)	1 (0.36%)	3 (1.09%)	37 (13.45%)	35 (12.72%)	76 (27.6%)
พันจ่าอากาศเอก	0 (0.00%)	1 (0.36%)	3 (1.09%)	37 (13.45%)	35 (12.72%)	76 (27.6%)
เรืออากาศตรี ถึง	0 (0.00%)	1 (0.36%)	3 (1.09%)	37 (13.45%)	35 (12.72%)	76 (27.6%)
เรืออากาศเอก	0 (0.00%)	1 (0.36%)	3 (1.09%)	37 (13.45%)	35 (12.72%)	76 (27.6%)

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การ					รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
นาวาอากาศตรี ถึง	0	1	6	39	38	84
นาวาอากาศเอก	(0.00%)	(0.36%)	(2.18%)	(14.18%)	(13.82%)	(30.5%)
นาวาอากาศเอกพิเศษ	0	0	0	2	0	2
	(0.00%)	(0.00%)	(0.00%)	(0.73%)	(0.00%)	(0.7%)
รวม	0	4	21	135	115	275
	(0.00%)	(1.45%)	(7.64%)	(49.09%)	(41.82%)	(100.0%)
$X^2 = 99.868$, $df = 80$, $p = 0.666$						
อายุราชการ						
ระหว่าง 1 – 5 ปี	0	1	5	34	25	65
	(0.00%)	(0.36%)	(1.82%)	(12.36%)	(9.09%)	(23.6%)
ระหว่าง 6 – 10 ปี	0	0	1	20	14	35
	(0.00%)	(0.00%)	(0.36%)	(7.27%)	(5.09%)	(12.7%)
ระหว่าง 11 – 15 ปี	0	1	2	16	8	27
	(0.00%)	(0.36%)	(0.73%)	(5.82%)	(2.90%)	(9.8%)
ระหว่าง 16 – 20 ปี	0	0	1	14	17	32
	(0.00%)	(0.00%)	(0.36%)	(5.09%)	(6.18%)	(11.6%)
มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	0	2	12	51	51	116
	(0.00%)	(0.73%)	(4.36%)	(18.55%)	(18.55%)	(42.2%)
รวม	0	4	21	135	115	275
	(0.00%)	(1.45%)	(7.64%)	(49.09%)	(41.82%)	(100.0%)
$X^2 = 82.272$, $df = 80$, $p = 0.409$						

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์ โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test) และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนี้

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณา

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว พบว่า ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในด้านมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 102.658, p = 0.045$)

ระดับชั้นยศ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับชั้นยศกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในด้านมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 99.868, p = 0.666$)

อายุราชการ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด สูงที่สุด และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุราชการกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 82.272, p = 0.409$)

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์

ปัจจัย	การพัฒนาองค์กรในด้านมนุษย์	
	r	p
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.782**	0.000
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	0.579**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.05$ (2-tailed)

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์ พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์ ($r = 0.782$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์ ($r = 0.579$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สรุปเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.19 สรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การ
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		H_1	H_0
1.	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่		
	ระดับการศึกษา	√	X
	ระดับชั้นยศ	X	√
	อายุราชการ	X	√
2.	ปัจจัยแรงจูงใจ	√	X
3.	ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์	√	X

จากตารางที่ 4.19 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล

(1) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 886.467$, $p = 0.013$) จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

(2) ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 723.148$, $p = 0.912$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ปฏิเสธ H_1 หรือยอมรับ H_0

(3) อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 793.928$, $p = 0.320$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ปฏิเสธ H_1 หรือยอมรับ H_0

2) ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.723$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

3) ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.684$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

ตอนที่ 5 ปัญหา และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปความคิดเห็นจากแบบสอบถาม

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 275 คน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สรุปเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ

ปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานบาง หน่วยงานมีไม่เพียงพอ	12	4.36	ปรับอัตรากำลังพลและบรรจุให้ เพียงพอ และเหมาะสมกับความ ต้องการปฏิบัติงาน	10	3.64
การบรรจุบุคลากรไม่ตรงหรือไม่ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากขาดคุณสมบัติ ด้านความรู้ความสามารถ	11	4.00	การบรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง ควรพิจารณาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ เหมาะสมกับงาน	8	2.90
บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจใน ภารกิจ บทบาทหน้าที่และ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้ง การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย	10	3.64	สร้างความรู้และความเข้าใจใน ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ หน่วยให้กับบุคลากรทุกระดับให้ ชัดเจน รวมทั้งให้ความรู้ในการ บริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย	10	3.64
บุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือใน การทำงานและขาดการกระตุ้นให้ เกิดความร่วมมือกัน	8	2.90	ปรับทัศนคติ และสร้างจิตสำนึก ของความร่วมมือในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคลากร และเสียสละเพื่อ ส่วนรวม	7	2.55

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สภาพแวดล้อม และวัสดุ อุปกรณ์ ทางการศึกษาไม่เอื้ออำนวยต่อการ เรียนการสอน และการทำงาน	7	2.55	ปรับสภาพแวดล้อม และ จัดหา อุปกรณ์ทางการศึกษาให้เพียงพอ ในการเรียนการสอน รวมทั้งสิ่ง อำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน	6	2.18
การจัดโครงสร้างหน่วยงานไม่ เหมาะสมกับงานที่รองรับ	6	2.18	ปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับ งาน เพื่อให้มีขีดความสามารถใน การสอนที่มีประสิทธิภาพ	4	1.45
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ งานยังไม่เต็มประสิทธิภาพ และขาด อุปกรณ์	6	2.18	ปรับปรุงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศให้ใช้งานอย่างมี ประสิทธิภาพ Internet, wifi, E- admin, อุปกรณ์ให้เพียงพอ	4	1.45
บุคลากรทางการศึกษาไม่ค่อยได้รับ การพัฒนา การจัดการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ ยังมีน้อย ไม่ ครอบคลุมทุกระดับ	5	1.82	จัดการฝึกอบรมความรู้แก่บุคลากร ให้ครอบคลุมทุกระดับ	5	1.82
การบริหารงานบุคคลไม่มีเส้นทาง ชัดเจน ทำให้ความเจริญก้าวหน้าใน หน้าที่การงานเป็นไปได้ช้า	5	1.82	กำหนดนโยบายของเส้นทางความ เจริญก้าวหน้าในการรับราชการที่ ชัดเจนและเหมาะสม	5	1.82
บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน	5	1.82	ให้สิทธิประโยชน์แก่บุคลากรที่พึงมีพึง ได้อย่างเหมาะสม ดูแลเรื่องสวัสดิการ และความเป็นอยู่ให้กับบุคลากร	3	1.09
ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยใส่ใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการกวดขันในการปฏิบัติ หน้าที่ ระเบียบ วินัย และขาด ช่องทางในการแสดงความคิดเห็น	4	1.45	กวดขันการปฏิบัติหน้าที่ ให้อยู่ใน ระเบียบ วินัย และเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้เสนอความคิดเห็น เพื่อ นำไปพิจารณา	4	1.45
นโยบายของกองทัพอากาศ ยังขาด การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็น รูปธรรม	4	1.45	ควรให้ความสำคัญกับการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็น รูปธรรม	2	0.73

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ปัญหา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กองทัพอากาศไม่ให้ความสำคัญในด้านการศึกษาของกองทัพเท่าที่ควร ทำให้ระบบการศึกษาของกองทัพอากาศไม่เข้มแข็ง	3	1.09	แก้ปัญหาด้านการศึกษาในภาพรวมทั้งระบบโดยให้ยศ.ทอ.เป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาการศึกษาของกองทัพที่เป็นเอกภาพ	3	1.09
การพิจารณาบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งบางหน่วยงานไม่ได้ใช้หลักคุณธรรม	3	1.09	การพิจารณาผู้เข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ ต้องมีความยุติธรรม เสมอภาคโดยไม่เลือกปฏิบัติ	4	1.45
บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของกองทัพเท่าที่ควร	2	0.73	ปลูกฝังค่านิยม และอุดมการณ์ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการศึกษาอย่างชัดเจน	2	0.73
การพัฒนาหน่วยงานไม่เป็นทิศทางเดียวกันและไม่มีความต่อเนื่อง	2	0.73	ต้องมีแผนพัฒนาหน่วยที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกันและต่อเนื่อง	2	0.73
การดำเนินงานล่าช้า มีขั้นตอนมากเกินไป	2	0.73	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง	2	0.73
การได้รับงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการด้านการศึกษาไม่เพียงพอ	2	0.73	สนับสนุนงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการด้านการศึกษา เช่น งานวิจัย	2	0.73
การย้ายหมุนเวียนบางตำแหน่งเร็วเกินไป (1-2 ปี) ทำให้เกิดปัญหาการขาดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งนั้นๆ โดยเฉพาะครู/อาจารย์	2	0.73	ปรับวงรอบการย้ายหมุนเวียนในตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษให้มีวาระที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	0.36
รวม	99	36.0	รวม	84	30.5

จากตารางที่ 4.20 พบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาของการพัฒนาองค์กร จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 36 และผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 ดังนี้

ปัญหา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็นมากที่สุด คือ จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในบางหน่วยงานมีไม่เพียงพอ ร้อยละ 4.36 รองลงมาคือ การบรรจุบุคลากรไม่ตรงหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดคุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถ ร้อยละ 4.00 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในภารกิจ บทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย ร้อยละ 3.64 บุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานและขาดการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน ร้อยละ 2.90 สภาพแวดล้อมและวัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษาไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน และการทำงาน ร้อยละ 2.55 เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็นมากที่สุด คือ ปรับอัตรากำลังพลและบรรจุให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการ ร้อยละ 3.64 การสร้างความรู้และความเข้าใจในภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยให้กับกำลังพลทุกระดับ และให้ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย ร้อยละ 3.64 การบรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งควรพิจารณาผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 2.90 การปรับทัศนคติ และสร้างจิตสำนึกของความร่วมมือในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร และเสียสละเพื่อส่วนรวม ร้อยละ 2.55 การปรับสภาพแวดล้อม และจัดหาอุปกรณ์ทางการศึกษาให้เพียงพอในการเรียนการสอน รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร้อยละ 2.18 เป็นต้น

5.2 สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ในประเด็นปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และ เสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน เป็นการสอบถามเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบ่งเป็นด้าน งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ รวมทั้งปัญหา และข้อเสนอแนะต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันและรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) สรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

5.2.1 ด้านงาน

ผู้บังคับบัญชาได้บริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามภารกิจของกรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ โดยใช้การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ยึดวัตถุประสงค์ เป้าหมายเป็นหลัก มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยใช้แนวคิดใหม่ๆ มาบริหารงานให้มีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น การลดขั้นตอนทางธุรการลงเท่าที่สามารถจะทำได้

1) ปัญหา

(1) การจัดหน่วยงานส่วนหนึ่งยังไม่เหมาะสมกับงานที่รองรับซึ่งมีปริมาณมาก ซึ่งปัจจุบันยังมิได้รับการตอบรับทางด้านนโยบาย จึงแก้ปัญหาเป็นการเฉพาะหน้าด้วยการสร้างขวัญ กำลังใจทุกวิถีทางเท่าที่จะทำได้เพื่อดำรงการปฏิบัติงานไว้

(2) แผนงาน และ โครงการศึกษาที่ได้รับอนุมัติ ยังไม่ครอบคลุมกับ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

(3) หน่วยงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศบางหน่วยยังมีการทำงานที่ล่าช้าไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ข้อเสนอแนะ

(1) การรับฟังความคิดเห็น ข้อขัดข้อง การให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้น และตำแหน่งให้ผู้ที่มีความดี โดยใช้หลักธรรมมาภิบาล ควบคุมคนไม่ดี ส่งเสริมคนดี

(2) จัดงบประมาณสำหรับโครงการเพื่อการศึกษาให้เหมาะสม เพียงพอ

(3) การปฏิบัติตามพระราชดำรัสในหลวง คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

5.2.2 ด้านโครงสร้าง

ผู้บังคับบัญชากำหนดอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่ชัดเจน การจัดสายบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน ซึ่งภาพรวมได้จัดทำเป็นแผนผังการไหลเวียนของงาน และการปรับปรุงกฎ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งการกำกับ ดูแลให้ระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกันภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

1) ปัญหา

(1) การวางแผนอัตรากำลัง และการกำหนดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรมาจากส่วนกลาง (กรมกำลังพลทหารอากาศและกรมยุทธการทหารอากาศ) ซึ่งในบางหน่วยงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศยังมีบุคลากรไม่เพียงพอรองรับกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หรือไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถตามสายงาน

(2) การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกันระหว่างกรมฯ กับหน่วยงานภายนอกยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การดำเนินงานตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาซึ่งกรมฝ่ายอำนวยการกับกรมสายวิทยาการอาจดำเนินงานที่ไม่มีกระบวนการกัน

2) ข้อเสนอแนะ

(1) ปรับอัตรากำลังพลส่วนการศึกษาให้รองรับกับภาระงานและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในสายการศึกษาที่เหมาะสม และเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน

(2) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างบุคลากรของกองทัพอากาศ โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับกับระบบหรือยุทธโศปกรณ์ที่กองทัพอากาศจัดหามาใช้งาน รวมทั้งการติดต่อประสานงานระหว่างกรมฝ่ายอำนวยการกับกรมที่เป็นสายวิทยาการกันต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการศึกษาของกองทัพอากาศนั้นมีสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก การดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากรควรเป็นไปในทิศทางและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5.2.3 ด้านเทคโนโลยี

ผู้บังคับบัญชาได้นำความรู้ วิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ช่วยลดภาระงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามกระแสของโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เพราะเทคโนโลยีก่อให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างองค์กรทั้งในด้านการช่วยให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน การบริหารระบบข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการภายในองค์กร และการตัดสินใจของผู้บริหารหากองค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าย่อมจะได้เปรียบองค์กรอื่นๆ แต่หากไม่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพหรือไม่คุ้มค่า ใช้อย่างไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้

1) ปัญหา

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการศึกษายังไม่ทันสมัยและขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งยังไม่ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างจริงจังในการปฏิบัติงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2) ข้อเสนอแนะ

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การพัฒนาระบบเครือข่ายในการรวบรวมความรู้ของสาขาวิชาต่างๆ ในแต่

ละหลักสูตร ส่งเสริมการจัดการความรู้ การพัฒนาระบบ E-learning ให้กับโรงเรียนต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

5.2.4 ด้านมนุษย์

ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ภาวะผู้นำ ความรู้ ทักษะในการบริหารงาน และปกครอง บังคับบัญชาหน่วยเป็นอย่างดี เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนได้ให้บุคลากรมีโอกาสนในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยความเป็นธรรม ส่วนเรื่องการตรวจสอบ และประเมินผลงาน นั้น มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินชัดเจนและตามระยะเวลาที่เหมาะสม

1) ปัญหา

(1) การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานเป็นไปได้ช้า เนื่องจากไม่มีตำแหน่งหน้าที่มารองรับ และมีแนวทางในการรับราชการไม่ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรของกรมฝ่ายอำนวยการอื่นๆ

(2) บุคลากรที่มีความรู้ในด้านการศึกษาอย่างถ่องแท้มีจำนวนไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีความพยายามใช้ความสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม

2) ข้อเสนอแนะ

(1) พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ อย่างทั่วถึง โดยให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกสายงาน

(2) การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะต้องประเมินอย่างจริงจัง ตามผลงานของแต่ละคนเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนและการเลื่อนขั้น ตำแหน่งต่อไป

5.2.5 ด้านแรงจูงใจ

ผู้บังคับบัญชาได้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และให้ความยุติธรรม เสมอภาคในการปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยให้รางวัลกับผู้ที่มีความดีเด่นตามระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนั้น ได้จัดบุคลากรให้เข้ารับการศึกษาคณะต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตามโครงการศึกษาที่ได้รับอนุมัติ

1) ปัญหา

บุคลากรไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน

2) ข้อเสนอแนะ

(1) สร้างขวัญให้กับบุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นความตั้งใจของผู้บังคับบัญชา เช่น การตรวจเยี่ยมหน่วย การไปร่วมงานพิธีต่างๆ การเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการต่างๆ เป็นต้น

(2) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร

(3) การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน เช่น จัดห้องทำงานใหม่ หรือหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมให้หน้าทำงาน

5.2.6 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งรองรับกับวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ และจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของหน่วยที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยขึ้นตรงและบุคลากรมีความเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น

1) ปัญหา

(1) หน่วยงานที่ดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ (สำนักบริหารการศึกษ) ของกรมฯ มีขนาดเล็ก ทำให้กำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายใน เช่น วิทยาลัย และโรงเรียนต่างๆ ค่อนข้างไม่ทั่วถึง บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ไปตามที่เคยปฏิบัติกันมา

(2) ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยยังมีไม่มากเท่าที่ควร

(3) บุคลากรบางคนยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย

2) ข้อเสนอแนะ

(1) จัดผู้แทนจากสถาบันการศึกษาต่างๆ มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาของหน่วยงาน เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างทั่วถึง

(2) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยให้กับบุคลากรเพื่อทำให้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.7 ข้อเสนอแนะ

จากการตอบแบบสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการกรม มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนี้

1) จากการปรับโครงสร้างกองทัพอากาศที่ผ่านมา มีการยุบกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศให้เหลือเป็นกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อให้กองทัพมีขนาดที่เล็กลง แต่เนื่องจากโครงสร้างใหม่ยังมีขนาดไม่เหมาะสมจึงส่งผลให้หน่วยงานภายในของกรมฯ ต้องรับภาระงานมาปฏิบัติมากเกินไปกว่าอัตรากำลังพล เช่น สำนักงานบริหารการศึกษา เป็นต้น ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างมาก จึงควรพิจารณาปรับโครงสร้างให้รองรับกับภาระงานที่ต้องดูแล และให้มีสัดส่วนของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาหน่วยงานด้วย

2) จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับงานด้านการพัฒนาการศึกษาของกองทัพให้เข้าสู่ความเป็นสากล อาทิ (1) งานบริหารการศึกษา โดยเฉพาะ Professional Military Education (PME) (2) งานพัฒนาหลักสูตร (3) งานด้านประกันคุณภาพการศึกษา (4) งานวิเคราะห์และประเมินผลการศึกษา เป็นต้น

3) ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้การพัฒนาด้านการศึกษาของกองทัพอากาศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้ศึกษาได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ 3) เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้ศึกษาขอสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้มีสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.2.3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบตัดขวาง (Cross Sectional Study) โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) ประชากรสำหรับการเก็บข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดจากบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 880 คน มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน ซึ่งได้มาจากการใช้วิธีหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยแทนค่าสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามหน่วยงานและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน จากนั้นเลือกสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอีกครั้งหนึ่ง ตามระดับชั้นยศในแต่ละหน่วยงาน และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 162 คน และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 113 คน

2) กลุ่มตัวอย่างของการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาใช้วิธีหากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง และแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ซึ่งการจัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา คู่มือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) แบบสอบถาม สำหรับกลุ่มตัวอย่างของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ และหน่วยงาน เป็นข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยแบ่งเป็นระบบย่อย คือ (1) งาน (Tasks) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) เทคโนโลยี (Technology) และ (4) มนุษย์ (People) เป็นคำถาม จำนวน 23 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับ 1 น้อยที่สุด, ระดับ 2 น้อย, ระดับ 3 ปานกลาง, ระดับ 4 มาก และระดับ 5 มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ แบ่งเป็น ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นข้อคำถาม จำนวน 26 ข้อ เป็นการสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับ 1 น้อยที่สุด, ระดับ 2 น้อย, ระดับ 3 ปานกลาง, ระดับ 4 มาก และระดับ 5 มากที่สุด

ส่วนที่ 4 สอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นคำถามปลายเปิด

2) แบบสัมภาษณ์ ซึ่งแนวคำถามเป็นแบบมีโครงสร้าง ใช้ถามผู้บังคับบัญชา ระดับสูงของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ 3 ข้อ คือ ข้อมูลทั่วไป บทบาท และหน้าที่ในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปนำเรียนอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยได้กรุณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่า IOC = 0.88 จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของประชากร จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.963

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นลำดับขั้น ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 275 คน เพื่อสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ความคิดเห็น

ต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยได้รับกลับคืน จำนวน 275 คน และสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยานิพนธ์ และการศึกษาค้นคว้าอิสระจากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำมาประมวล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และทำการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การแจกแจงเป็นความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ส่วนความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การ ได้แก่ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ (ตัวแปรตาม) และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ (ตัวแปรอิสระ) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

ก. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยตัวแปรอิสระที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของที่ 1 มีระดับการวัดเป็นแบบนามบัญญัติและแบบเรียงลำดับ และตัวแปรตามที่ได้จากแบบสอบถามส่วนของที่ 2 เป็นแบบช่วงเท่า จึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test)

ข. การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และสมมติฐาน ข้อที่ 3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยตัวแปรอิสระที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของที่ 3 เป็นแบบช่วงเท่าหรืออันตรภาคชั้น และตัวแปรตามที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนของที่ 2 เป็นแบบช่วงเท่า จึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

(1) การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการตอบคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามใน ส่วนที่ 4 โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กับตามตัวแปร และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย โดยใช้สถิติการแจกแจงเป็นความถี่ และร้อยละ

(2) การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ เจ้ากรม รองเจ้ากรม และเสนาธิการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 3 คน โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความสัมพันธ์กันและรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย สรุปเป็นประเด็นการวิจัย

1.4 ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีผลสรุปการวิจัย ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.1 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 38.9 ซึ่งกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ ร้อยละ 28.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41- 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.2 ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 18.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นศนาวิชาตรี ถึง นาวาอากาศเอกมีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.6 นอกจากนี้ กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ขึ้นไปมีมากที่สุด คือ ร้อยละ 42.2 โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่โรงเรียนจ่าอากาศ คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ที่กองบัญชาการกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ คิดเป็นร้อยละ 26.2

1.4.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

จากการศึกษาองค์การประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบ คือ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์ โดยต่างก็มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อกัน (แฮโรลด์ เลวิตท์, Harold Leavitt) ซึ่งในการศึกษานี้ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และจากการศึกษาในแต่ละระบบย่อย พบว่า การพัฒนาองค์การในด้านมนุษย์มีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาเป็นการพัฒนาองค์การในด้านงาน ($\bar{X} = 3.76$) การพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.71$) และการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การพัฒนาองค์การในด้านงาน พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อ การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดนโยบายด้านการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาเป็นการมอบหมายงานให้ดูแลเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 3.97$) การปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจ ($\bar{X} = 3.77$) และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง ($\bar{X} = 3.30$)

2) การพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้าง พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.90$) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.67$) และการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ($\bar{X} = 3.60$)

3) การพัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพมีมากที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถลดภาระงานได้ ($\bar{X} = 3.76$) เทคนิค วิชาปฏิบัติงานใหม่ๆ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ($\bar{X} = 3.66$) และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.63$)

4) การพัฒนาองค์การในด้านมนุษย์ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.0$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความรู้ทักษะในการบริหารงานมีมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา เป็นความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.23$) และน้อยที่สุดคือ การได้รับโอกาสของความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าจากการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.59$)

1.4.3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยแรงจูงใจ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานมี

มากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา เป็นความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.20$) และที่น้อยที่สุดคือ โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.55$)

2) ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) และจากการศึกษาเป็นรายข้อ พบว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและเป็นไปได้ และมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มากที่สุด ($\bar{X} = 4.0$ และ $\bar{X} = 4.0$) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นทิศทางและเป้าหมายในอนาคต ($\bar{X} = 3.98$) และที่น้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.29$)

จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีผลการวิจัยตามสมมติฐาน ดังนี้

1) สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์ไคสแควร์ (Chi-square Test)

(1) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 886.467$, $p = 0.013$) จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

(2) ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 723.148$, $p = 0.912$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ปฏิเสธ H_1 หรือยอมรับ H_0

(3) อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($X^2 = 793.928$, $p = 0.320$) จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ ปฏิเสธ H_1 หรือยอมรับ H_0

2) สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ 0.723 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

3) สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ 0.684 จึงเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ยอมรับ H_1 หรือปฏิเสธ H_0

ตารางที่ 5.1 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		H_1	H_0
1.	ปัจจัยส่วนบุคคล		
	1) ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	√	X
	2) ระดับชั้นยศ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	X	√
	3) อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	X	√
2.	ปัจจัยแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	√	X
3.	ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	√	X

1.4.4 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

ปัญหาในการพัฒนาองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเสนอความคิดเห็นว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานบางหน่วยงานมีไม่เพียงพอ มีมากที่สุด ร้อยละ 4.36 รองลงมาคือ การบรรจุบุคลากรไม่ตรงหรือไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากขาดคุณสมบัติด้านความรู้ ร้อยละ 4.00 และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในภารกิจบทบาทหน้าที่และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย ร้อยละ 3.64 ซึ่งทำให้เห็นว่า ปัญหาในเรื่องความรู้ความสามารถ และจำนวนของบุคลากรส่งผลกับการพัฒนาองค์การ

ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เสนอความคิดเห็นให้ปรับอัตราค่าจ้างและบรรจุให้เพียงพอกับความต้องการ มีมากที่สุด ร้อยละ 3.64 รวมทั้งการสร้างความรู้และความเข้าใจในภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยให้กับบุคลากรทุกระดับ และให้ความรู้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วย ร้อยละ 3.64 รองลงมา คือ การบรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งควรพิจารณาผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงาน ร้อยละ 2.90

2) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่ได้จากการสัมภาษณ์

(1) ด้านงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาบริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามภารกิจของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศโดยใช้การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การให้สวัสดิการ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้ผู้ที่มีผลงานดีโดยใช้หลักธรรมภิบาล ส่งเสริมคนดี และการปฏิบัติตามพระราชดำรัสในหลวง คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” แต่ยังมีปัญหาในเรื่องหน่วยงานยังมีการทำงานล่าช้าไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด สาเหตุจากมีขั้นตอนในการทำงานที่มากเกินไป จึงควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง รวมทั้งแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติ ยังไม่ครอบคลุมกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านการศึกษา จึงควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับแผนงาน โครงการด้านการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น เช่น โครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การจัดทำเอกสาร ตำรา และงานวิจัย เป็นต้น

(2) ด้านโครงสร้าง พบว่า ผู้บังคับบัญชากำหนดหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่ชัดเจน การจัดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งภาพรวมได้จัดทำเป็นแผนผังการไหลเวียนของงาน รวมทั้งการกำกับ ดูแลให้ระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงานภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องบุคลากรไม่เพียงพอรองรับกับภาระงานที่เพิ่มขึ้น การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถตามสายงาน จึงควรปรับการบรรจุบุคลากรให้ตรงกับความรู้ตามสายงาน และกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรสายการศึกษาที่เหมาะสม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งปัญหาการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างกรมยุทธศึกษาทหารอากาศกับหน่วยงานอื่นของกองทัพอากาศยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และการดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากกองทัพอากาศมีสายวิทยาการที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก จึงควรมีการติดต่อประสานงานกันให้มากขึ้น ตลอดจนผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านการศึกษา โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับกับระบบหรือยุทธ โภปกรณ์ที่กองทัพอากาศจัดหามาใช้งาน

(3) ด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้บังคับบัญชาได้นำวิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคใหม่ๆ มาใช้เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ลดภาระงาน แต่ยังมีปัญหาในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการศึกษาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่ขาดประสิทธิภาพ จึงควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การพัฒนาระบบเครือข่ายในการรวบรวมความรู้ในแต่ละหลักสูตร, การพัฒนาระบบ E-learning ให้กับโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

(4) ด้านมนุษย พบว่า ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ภาวะผู้นำ ความรู้ ทักษะในการปกครองบังคับบัญชาหน่วยเป็นอย่างดี เพื่อให้ภารกิจบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนได้ให้บุคลากรมีโอกาสนในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพด้วยความเป็นธรรม แต่ยังมีปัญหาในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการศึกษาอย่างถ่องแท้มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จึงควรพัฒนาความรู้ของบุคลากรโดยให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ อย่างทั่วถึง และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกสายงาน ส่วนการตรวจสอบและประเมินผลงานบุคลากร ควรให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ทำการตรวจสอบและประเมินผลงานบุคลากรอย่างจริงจัง ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการบริหารงาน และนำไปพิจารณาให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป

(5) ด้านแรงจูงใจ พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญยุทธธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการยกย่องชมเชย และให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานดีเด่น แต่ยังมีปัญหาในเรื่องการกระตุ้นให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงานให้มากขึ้น จึงมีความตั้งใจที่จะทำให้นุคลากรทำงานด้วยความร่วมมือกัน และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มากขึ้น เช่น การเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดี และการจัดบุคลากรเข้ารับการศึกษหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถตามโครงการศึกษาที่ได้รับอนุมัติ เป็นต้น

(6) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ พบว่ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กำหนดวิสัยทัศน์ และจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยขึ้นตรงและบุคลากรมีความเข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ตามแผนงานโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำขึ้น แต่ยังมีปัญหาในเรื่องหน่วยงานที่ดูแลการบริหารยุทธศาสตร์มีขนาดเล็ก ทำให้กำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยต่างๆไม่ทั่วถึง จึงควรจัดผู้แทนจากสถาบันการศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาทางการศึกษาของหน่วยงาน เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างทั่วถึง รวมทั้ง

ปัญหาบุคลากรที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วย และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรยังมีไม่มากนัก จึงควรสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรเพื่อให้กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. อภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้ศึกษาแบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

การศึกษานี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) และจากการศึกษาในระบบย่อย พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การด้านมนุษย์มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมาเป็นการพัฒนาองค์การในด้านงาน (ค่าเฉลี่ย 3.76) ด้านเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 3.71) และด้านโครงสร้าง (ค่าเฉลี่ย 3.69) มีค่าน้อยที่สุด โดยอภิปรายแต่ละระบบย่อย ดังนี้

2.1.1 ด้านงาน พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักมีมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.03) รองลงมาเป็นการมอบหมายงานให้ดูแลเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.97) การปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจ (ค่าเฉลี่ย 3.77) และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง (ค่าเฉลี่ย 3.30) มีค่าน้อยที่สุด ซึ่งอธิบายได้ว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ โดยใช้การบริหารงานที่ยึดวัตถุประสงค์ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยได้นำเทคนิคการปรับปรุงการทำงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้งานมีความสนใจมากขึ้น เช่น การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) การสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ (Job Rotation) และการขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) โดยการมอบหมายงานให้ดูแลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลังจากทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ก็จะส่งผลถึงระบบย่อยด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานให้ดูแลเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมองเห็นโอกาสของความเจริญก้าวหน้าจากการที่จะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การในด้านมนุษย์ รวมทั้งอาจส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในองค์การ โดยผู้บริหารเห็นความสำคัญและได้นำเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีความได้เปรียบขององค์การอื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ

พัฒนาองค์การในด้านเทคโนโลยี ตลอดจนส่งผลถึงการปรับปรุงระบบติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน และการปรับปรุงกฎ ระเบียบให้มีความเหมาะสมเพื่อรองรับกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่นั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การในด้าน โครงสร้าง ดังนั้นจะเห็นว่า ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้อง กับแนวคิดของ แฮโรลด์ เลวิตท์ (Harold Leavitt, 1965 cited in Warner W. Burke, 2013: 204) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยใดระบบหนึ่งจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบ ทั้งหมด ทั้งในด้านงาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และมนุษย์

2.1.2 ด้านโครงสร้าง พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศใน ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจนมีมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.13) รองลงมา เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ใน การรับผิดชอบงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.90) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 3.67) และการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.60) ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีคุณลักษณะที่ดีเกี่ยวกับการมีสายการบังคับ บัญชาชัดเจนและการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมีความชัดเจน เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ว่าใคร รับผิดชอบงานด้านใด และขึ้นการบังคับบัญชากับใคร ซึ่งมีสาเหตุมาจากกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีการปกครองตามแบบธรรมเนียมของทหาร และมีวัฒนธรรมองค์การที่ยาวนานและมีความ เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 11-15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการเป็นองค์การ รวมทั้งสอดคล้อง กับแนวคิดของ เวนเดล เฟรนช์ และ ซีซิล เบลล์ จูเนียร์ (Wendell French and Cecil Bell, Jr., 1995: 33) ที่ กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาองค์การคือ การเข้าสอดแทรกในด้านเทคนิคและด้าน โครงสร้าง ด้วย นอกจากการพัฒนาองค์การด้านสังคมและมนุษย์ ดังนั้น กรมยุทธศึกษาทหารอากาศสามารถใช้ จุดเด่นขององค์การในข้อนี้ มาพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นได้ โดยจะต้อง คำนึงถึงผลกระทบกับระบบย่อยในด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

2.1.3 ด้านเทคโนโลยี พบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศใน ด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมีมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.82) รองลงมา เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถลดภาระงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.76) เทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.66) และระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 3.63) ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ และสามารถลดภาระของงานที่ทำได้เป็นอย่างดี ตลอดจนนำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยใน

การตัดสินใจได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามกระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างองค์กรทั้งในด้านการช่วยให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน การบริหารระบบข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการภายในองค์กร และการตัดสินใจของผู้บริหาร หากองค์กรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากกว่าย่อมจะได้เปรียบองค์กรอื่นๆ แต่หากไม่สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพหรือไม่คุ้มค่า โดยใช้อย่างไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรก็อาจจะสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้

2.1.4 ด้านมนุษย์ พบว่า การพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.0) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความรู้ทักษะในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24) รองลงมา เป็นความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.23) และที่น้อยที่สุดคือ การได้รับโอกาสของความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าจากการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.59) ซึ่งอธิบายได้ว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรในด้านมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยที่องค์กรจะได้รับการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าไปได้นั้น จะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะในการบริหารเป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดี และสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานเอง จะต้องมีความรอบรู้ ความสามารถในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟรีมอนท์ แคสท์ และ เจมส์ โรเซนชวีค (Fremont Kast and James Rosenzweig อ้างอิงใน พัชร นิรนาทโกมล 2548: 21) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรในระบบย่อยด้านมนุษย์ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2554: 11-15) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยมนุษย์คือ ผู้บริหารที่จะต้องมีความตั้งใจมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับปัญหาในองค์กรตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน พฤติกรรมมนุษย์ ส่วนผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสามัคคี และทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ ตลอดจนการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติจะต้องปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2.2.1 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รายละเอียด ดังนี้

1) ระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่มีระดับการศึกษาสูงจะให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาองค์กรมาก เนื่องจากกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นสถาบันด้านการศึกษาที่พัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีหน้าที่ให้การฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ และเป็นศูนย์กลางของแหล่งความรู้ทุกสายวิทยาการ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กร และต้องมีความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีการศึกษาค่อนข้างสูง คือ อยู่ในระดับปริญญาตรี จึงส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นอย่างมาก

2) ระดับชั้นยศ พบว่า ระดับชั้นยศไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถอธิบายได้ว่า ระดับชั้นยศของบุคลากรกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ไม่ว่าจะเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรหรือนายทหารชั้นประทวน ต่างมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ อยู่ในระดับมากทุกชั้นยศ หมายถึง ทุกระดับชั้นยศให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ทั้งนี้ สาเหตุเนื่องมาจากบุคลากรทุกคนได้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมกับระดับชั้นยศของตน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรได้ดีในระดับหนึ่ง กอปรกับจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ พบว่า บุคลากรในชั้นยศต่างๆกันซึ่งทำหน้าที่ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีระดับการศึกษาที่ลดลงไป ตัวอย่างเช่น นายทหารชั้นประทวนบางคนมีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี และนายทหารชั้นสัญญาบัตรบางคนมีการศึกษาในระดับชั้นมัธยมปลายหรือเทียบเท่าได้

3) อายุราชการ พบว่า อายุราชการไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถอธิบายได้ว่า ระยะเวลาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมยุทธศึกษาทหารอากาศไม่ส่งผลกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แม้ว่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีความแตกต่างกัน แต่บุคลากรทุกคนมีความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงาน รวมทั้งการให้ความร่วมมือกันและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้การพัฒนาองค์กรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศบรรลุผลสำเร็จ

สรุปว่า การศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2.2.2 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีความตระหนักว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้นมีผลกับการพัฒนาองค์การอย่างมาก โดยเฉพาะพัฒนาองค์การในระบบย่อยด้านมนุษย์อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านงาน ด้านโครงสร้าง และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น การที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานสำคัญๆ และทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ หรือการได้รับความก้าวหน้าโดยเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 169) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักในงานที่ทำ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ การที่บุคคลสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ รวมทั้งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 174) ในด้านความต้องการสำเร็จ กล่าวว่า บุคคลทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จโดยมิได้หวังรางวัลตอบแทน ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและเกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ และทฤษฎีแรงจูงใจของ เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer อ้างอิงใน วรพจน์ บุษราคัมวดี 2556: 173) ในด้านความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า กล่าวว่า บุคคลต้องการการยกย่องรวมกับความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่กว้างขึ้น

นอกจากนั้น ยังสอดคล้องผลการวิจัยของ พรทิพย์ รักบุรี (2546) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง” พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความมีอิสระในงานที่ทำ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความมีอิสระในงานที่ทำ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จากการติดต่อกันเป็นการแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

เกิดความเข้าใจกัน ถือเป็นปัจจัยแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ดังกล่าว

2.2.3 สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ สามารถอธิบายได้ว่า กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับปานกลาง โดยกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือ การพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและมีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นองค์กรการศึกษา เพื่อพัฒนากำลังพลให้เป็นทหารอากาศชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน สะท้อนให้เห็นทิศทางในอนาคต ตลอดจนมีการกำหนดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ชัดเจนทั้งด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ รวมทั้งแผนงานและโครงการต่าง ๆ มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ริชาร์ด เบคฮาร์ด (Richard Beckhard, 1969 cited in Edgar H. Schein, 2006: 3) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้แล้ว ซึ่งการวางแผนในที่นี้หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ที่กรมยุทธศึกษาทหารอากาศได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการ ขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันทา เลहनันท์ (2549: 10) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งสรุปได้ว่าหากการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้การพัฒนาองค์การบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม กรมยุทธศึกษาทหารอากาศยังเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนด กลยุทธ์ไม่มากนัก

นอกจากนั้น ยังสอดคล้องผลการวิจัยของ นวินดา อัสวพรรณราย (2549) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา” พบว่า สำนักบริการวิชาการได้ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาสำนักบริการวิชาการ โดยนำหลักการ PDCA มาใช้งาน คือ บุคลากรมีส่วนในการวางแผนนำไปปฏิบัติ (Plan) การกำหนดเป้าหมาย วัดดูประสิทธิวิสัยทัศน์ พันธกิจ พร้อมทั้งนำไปปฏิบัติ (Do) ในทุกส่วนงาน และตรวจสอบ (Check) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์โดยตรวจสอบผลการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงาน (Act) ซึ่งทำให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรได้ใช้กลยุทธ์ PDCA หรือการบริหารยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางให้กรมยุทธศึกษาทหารอากาศนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยในด้านการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ระดับการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การอยู่ในระดับมาก สูงที่สุด ซึ่งทำให้เห็นว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสถาบันด้านการศึกษาที่พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ จึงควรพัฒนาความรู้ ความสามารถโดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้เข้ารับการศึกษาระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรตามสายงานต่าง ๆ โดยให้นำความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

3.1.2 ระดับชั้นยศ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศตรีถึงนาวาอากาศเอก มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การในระดับมาก สูงที่สุด และทุกชั้นยศมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การในระดับมาก ซึ่งทำให้เห็นว่า บุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศไม่ว่าจะมีชั้นยศระดับใด ต่างก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ อาจมีสาเหตุมาจากกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยาวนาน จึงเป็นโอกาสดีที่สมควรดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานอย่างกว้างขวาง เพื่อนำมาเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาองค์การต่อไป

2) จัดการอบรม ประชุมชี้แจงบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้การพัฒนาหน่วยงานต่างๆเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3.1.3 อายุราชการ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การในระดับมาก สูงที่สุด ซึ่งทำให้เห็นว่า การมีประสบการณ์มากหรือน้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ส่งผลต่อความตั้งใจ ความทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม และประสานงานกันให้มากขึ้น เพื่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

3.1.4 ปัจจัยแรงจูงใจ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.723$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงควรดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อแสดงให้เห็นความตั้งใจของผู้บังคับบัญชา เช่น การตรวจเยี่ยมหน่วย การไปร่วมงานพิธีต่าง ๆ การเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

2) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเดินทางไปทัศนศึกษา เป็นต้น

3) การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน เช่น การจัดห้องทำงานใหม่ การจัดหาอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมให้ห้องทำงานมีบรรยากาศที่น่าทำงาน

3.1.5 ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวม ($r = 0.684$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงควรดำเนินการ ดังนี้

1) จัดผู้แทนจากสถาบันการศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาของหน่วยงาน เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างทั่วถึง

2) สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์หน่วยให้กับบุคลากรเพื่อให้กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.6 การพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ

1) จากการปรับโครงสร้างกองทัพอากาศที่ผ่านมาเมื่อ พ.ศ.2551 มีการยุบกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศให้เหลือเป็นกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อทำให้องค์กรมีขนาดที่เล็กลง แต่เนื่องจากโครงสร้างใหม่มีขนาดที่ไม่เหมาะสมจึงส่งผลให้หน่วยงานภายในของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ต้องรับภาระงานมาปฏิบัติมากเกินไปกว่าอัตรากำลังพล ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างมาก จึงควรพิจารณาปรับโครงสร้างหน่วยให้สามารถรองรับกับ

ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และให้มีสัดส่วนของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีเวลาเพียงพอสำหรับการพัฒนาหน่วยงานด้วย

2) จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับงานด้านการพัฒนาการศึกษาของกองทัพให้เข้าสู่ความป็นสากล อาทิ (1) งานบริหารการศึกษาโดยเฉพาะ Professional Military Education (PME) (2) งานพัฒนาหลักสูตร (3) งานด้านประกันคุณภาพการศึกษา (4) งานวิเคราะห์และประเมินผลการศึกษา เป็นต้น

3) ส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในแต่ละหลักสูตร เพื่อให้การพัฒนาการศึกษาของกองทัพอากาศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

3.2.1 ผลการศึกษานี้ทำให้ทราบว่า การพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีปัญหา และข้อจำกัดหลายประการ ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ยอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน เช่น การกำหนดนโยบายและการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมฝ่ายอำนวยการ ในการบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญตามสายงาน โดยคัดเลือกมาจากกรมสายวิทยาการ เป็นต้น ดังนั้น การวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป อาจดำเนินการวิจัยในขอบเขตที่กว้างขึ้นทั้งด้านเนื้อหา ด้านพื้นที่ และด้านประชากร โดยดำเนินการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การของหน่วยงานในระบบการศึกษาทั้งหมดของกองทัพอากาศ

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศที่นำมาศึกษาในแต่ละระดับชั้นยศ มีจำนวนที่แตกต่างกันมากตามสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน กล่าวคือ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับชั้นยศเรืออากาศตรี ถึง นาวาอากาศเอกพิเศษ มีจำนวนถึงร้อยละ 58.9 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ทำให้ข้อมูลที่ได้รับส่วนใหญ่มาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายทหารสัญญาบัตร ดังนั้น การวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป ควรศึกษาการพัฒนาองค์การของหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น โดยผู้ศึกษาสามารถกำหนดระดับชั้นยศของกลุ่มตัวอย่างให้มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น และสะท้อนปัญหาขององค์การได้จริง

3.2.3 ควรศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในส่วนที่เป็นปัจจัยด้านอื่นๆ อีก เพื่อให้ให้เห็นภาพการพัฒนาองค์การที่กว้างขึ้น และครอบคลุมในทุกประเด็น เช่น ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร เป็นต้น

3.2.4 ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อนำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของหน่วยงานอื่น ๆ และหาข้อเด่นและข้อจำกัดด้านต่างๆของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ชรรรมสาร.
- กัลยาณี บุรานนท์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การของฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- กฤษกร เจือดี. (2558). *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 12*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุมพล หนิมพานิช. (2544). *การจูงใจ ใน เอกสารการสอนชุดองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 10*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยณรงค์ กิจรุ่งโรจน์เจริญ. (2555). *การพัฒนาองค์การ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า* (งานนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณัฐนิช เกตุกันทร. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีตำรวจนครบาลบुकโคล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ณัฐสิมา บุญเรือง. (2550). *การวินิจฉัยปัญหาในการพัฒนาองค์การของสำนักงานศาลยุติธรรมประจำภาค 5* (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ดำรงค์ กันธิมูล. (2549). *การพัฒนาองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่ เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิณ เกชาคุปต์. (2554). *การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2548, 10 มิถุนายน). *การบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาระบบราชการไทย*. สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/E_Newsletter/july48/management.htm
- _____. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561)*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสของการบริหารสมัยใหม่. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 3(2), 16-26.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2549). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: วี. อินเทอร์เน็ต.
- นวินดา อัสวพรรณราย. (2549). *กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- บุญศรี พรหมมาพันธ์. (2548). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใน ประมวลสารระชุดวิชา วิทยานิพนธ์ 3 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต หน่วยที่ 11*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรทิพย์ รักบุรี. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานองค์การ: ศึกษาและกรณีสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- พัชรี นีรนาทโกมล. (2548). *ความหมายและแนวคิดของการพัฒนางานองค์การ ใน เอกสารการสอน ชุดวิชาการพัฒนางานองค์การ หน่วยที่ 1*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). *การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพมหานคร: วิชั่นพรินท์ แอนด์มีเดีย.
- _____. (2552). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.
- มนัสนันท์ วงศ์แก้วชนพัต. (2553). *ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจต่อการพัฒนางานองค์การของโรงพยาบาลตำรวจ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนางานองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, 5(6), 58-81.
- ไมค์ เบียร์. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* แปลจาก *Managing Change and Transition* (พิมพ์ครั้งที่ 2) (กักดี เมฆจำเริญ, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.

- วัชรพงศ์ จำวิไล. (2553). *การพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: ศักยภาพการพัฒนาระบบการนำองค์การของกองทัพเรือ* (ภาค นิพนธ์
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพมหานคร.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2551). การพัฒนาองค์การ. *วารสารรามคำแหง*, 25(3), 90-105.
- วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2556). *การพัฒนาองค์การ*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร:
ไพรเพช.
- วัลลภ ลำพาย. (2548). การพัฒนาองค์การ. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 31(2), 61-80.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2551). หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาองค์การ. *วารสาร
พัฒนบริหารศาสตร์*, 48(1), 85-105.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2548). *การพัฒนาองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6)
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เสน่ห์ ชัยโต. (2554). การพัฒนาองค์การ ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและ
การเปลี่ยนแปลง* หน่วยที่ 11. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- สุกาญจนา อางวงษา. (2556). *กระบวนการการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ
กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,
กรุงเทพมหานคร.
- สุนันทา เลานันท์. (2549). *การสร้างทีมงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: แอนด์เมค
สติกเกอร์แอนคี่ดีไซน์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2557, 16 เมษายน). แนวคิดการพัฒนาองค์การ. *People Value*. สืบค้นจาก
<http://peoplevalue.co.th/354/>
- Anderson, Donald L. (2010). *Organization Development : The Process of Leading
Organizational Change*. California : SAGE.

- Cumming, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2009). *Organization Development & Change*. Ohio : South-Western Cengage Learning.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. and Zawacki, Robert A. (1994). *Organization Development and Transformation : Managing Effective Change*. Massachusetts : Irwin.
- French, Wendell L. and Bell, Cecil H. (1995). *Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (2006). *Organization Development : A Jossey-Bass Reader*. California : Jossey-Bass.



ภาคผนวก

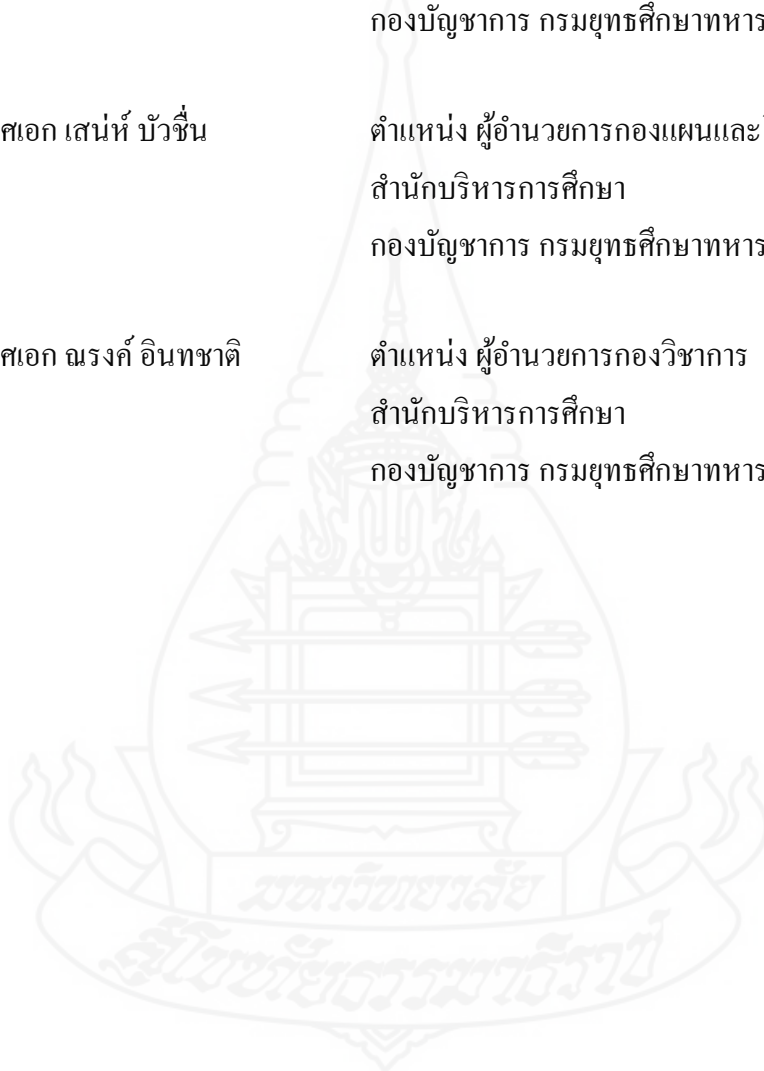




ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

นาวาอากาศเอก ขวัญบุญ จุลเปมะ	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนา สำนักบริหารการศึกษ กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
นาวาอากาศเอก เสน่ห์ บัวชื่น	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนและโครงการ สำนักบริหารการศึกษ กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
นาวาอากาศเอก ณรงค์ อินทชาติ	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักบริหารการศึกษ กองบัญชาการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การ
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์

นักศึกษาปริญญาโท แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

E-mail: chakrit.wut@gmail.com โทรศัพท์มือถือ 08 2631 9999

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	<input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี
<input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ระดับชั้นยศ

<input type="checkbox"/> จำอากาศตรี – จำอากาศเอก	<input type="checkbox"/> พันจำอากาศตรี – พันจำอากาศเอก
<input type="checkbox"/> เรืออากาศตรี – เรืออากาศเอก	<input type="checkbox"/> นาวาอากาศตรี – นาวาอากาศเอก
<input type="checkbox"/> นาวาอากาศเอกพิเศษ	<input type="checkbox"/> พลอากาศตรีขึ้นไป
5. อายุราชการจนถึงปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ระหว่าง 1 – 5 ปี	<input type="checkbox"/> ระหว่าง 6 – 10 ปี
<input type="checkbox"/> ระหว่าง 11 – 15 ปี	<input type="checkbox"/> ระหว่าง 16 – 20 ปี
<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	
6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานใด

<input type="checkbox"/> กองบัญชาการ	<input type="checkbox"/> วิทยาลัยการทัพอากาศ
<input type="checkbox"/> โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	<input type="checkbox"/> โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส
<input type="checkbox"/> โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง	<input type="checkbox"/> โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด
<input type="checkbox"/> โรงเรียนจำอากาศ	<input type="checkbox"/> โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน
<input type="checkbox"/> โรงเรียนครุทหาร	<input type="checkbox"/> ศูนย์ภาษา
<input type="checkbox"/> ศูนย์ทดสอบบุคคล	<input type="checkbox"/> กองอนุศาสนาจารย์
<input type="checkbox"/> กองวิทยบริการ	<input type="checkbox"/> กองบริการ

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	การพัฒนาองค์การในระบบย่อย	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
งาน (Tasks)						
1.	มีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานที่ชัดเจนโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก					
2.	มีการปรับปรุงงานให้มีความน่าสนใจโดยเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าเดิม					
3.	มีการมอบหมายงานให้ท่านได้ดูแลเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและทักษะในการทำงาน					
4.	มีการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วขึ้น					
5.	มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นให้สั้นลง					
โครงสร้าง (Structure)						
6.	มีการกำหนดอัตรากำลังพลที่เหมาะสมกับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงาน					
7.	มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
8.	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบงานที่ชัดเจน					
9.	มีการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้น					
10.	มีระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่มีความสะดวก รวดเร็ว					

ข้อ ที่	การพัฒนาองค์การในระบบย่อย	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
เทคโนโลยี (Technology)						
11.	มีการนำเทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ มาช่วยวางแผนในการปฏิบัติงาน					
12.	เทคนิค วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน					
13.	มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว					
14.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ ทำให้มีข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถลดภาระงานได้					
15.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน					
มนุษย์ (People)						
16.	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญๆ ให้ท่านได้รับผิดชอบ					
17.	ท่านได้ใช้ความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ของท่านในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
18.	ท่านมีความตื่นตัวในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
19.	ท่านได้รับโอกาสของความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าจากการได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น					
20.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ ทักษะในการบริหารงาน					
21.	ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ท่านได้เสมอ					
22.	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ และวิธีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างชัดเจน					

23.	มีการตรวจสอบ ประเมินผลงานตามระยะเวลาที่กำหนด					
-----	--	--	--	--	--	--

ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรของ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
ปัจจัยแรงจูงใจ						
1.	สภาพการทำงานในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี					
2.	งานในหน้าที่รับผิดชอบของท่านมีความมั่นคง					
3.	ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานจากท่าน					
4.	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจและยกย่องชมเชยเมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดี					
5.	ท่านได้รับการยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน					
6.	ท่านได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ เกื้อกูลที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
7.	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
8.	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
9.	ท่านได้รับความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชา					
10.	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากมีการกำหนดเส้นทางการรับราชการไว้ชัดเจน					

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
11.	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้กำลังพลได้พัฒนา ความรู้ ความสามารถ โดยเข้ารับการศึกษาอบรม หลักสูตรต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต					
12.	ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
13.	ท่านมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหน่วยงานของท่าน					
14.	ท่านรู้สึกมีความผูกพันกับหน่วยงานของท่าน					
15.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาของท่าน					
16.	มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานภายใน หน่วยงานของท่าน					
ปัจจัยการบริหารยุทธศาสตร์						
17.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มี ความชัดเจนและมีความเป็นไปได้					
18.	วิสัยทัศน์ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศสะท้อนให้เห็น ทิศทางและเป้าหมายของกรมฯ ในอนาคต					
19.	มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรม ยุทธศึกษาทหารอากาศ					
20.	กำลังพลมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตามพันธกิจ ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศอย่างเคร่งครัด					
21.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศให้ความสำคัญต่อ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก					
22.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					

ข้อ ที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
23.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเปิดโอกาสให้กำลังพลเข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์					
24.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดเป้าประสงค์ ของกลยุทธ์ไว้ชัดเจน					
25.	กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ระบุ ความสำเร็จตามเป้าหมายชัดเจน					
26.	แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่กรมยุทธศึกษา ทหารอากาศจัดทำขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้อง กับกลยุทธ์					

**ส่วนที่ 4 สอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษา
ทหารอากาศให้บรรลุผลสำเร็จ**

ท่านคิดว่าการพัฒนาองค์การของกรมฯ มีปัญหา อะไรบ้าง?	ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง?
1.	1.
2.	2.
3.	3.

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การ
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 2. แบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของท่านในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
 - ส่วนที่ 3 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศบรรลุผลสำเร็จ
 3. ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนากรมยุทธศึกษาทหารอากาศต่อไป
-

นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์
นักศึกษาระดับปริญญาโท แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
E-mail: chakrit.wut@gmail.com โทรศัพท์มือถือ 08 2631 9999

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. อายุ.....ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุด.....
4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
5. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน.....

ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของท่านในการพัฒนาองค์การของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

2.1 ด้านงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ด้านโครงสร้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ด้านเทคโนโลยี

.....

.....

.....

.....

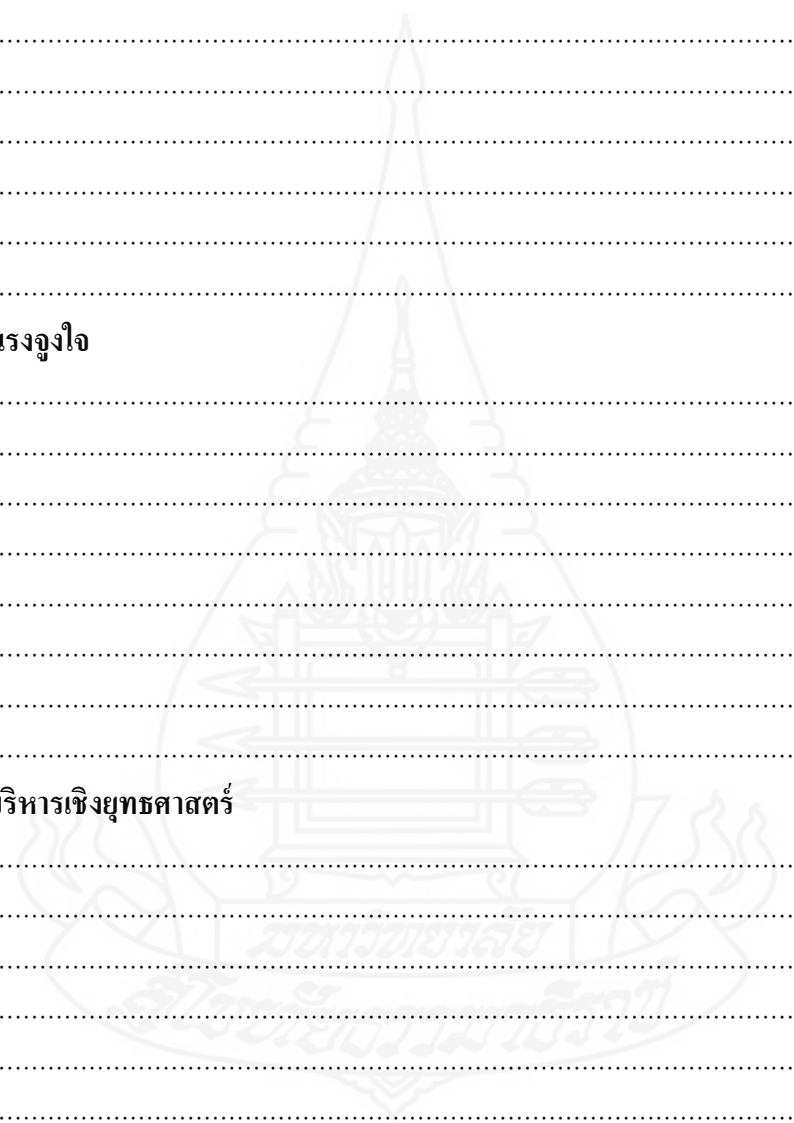
.....

.....

2.4 ด้านมนุษย

2.5 ด้านแรงจูงใจ

2.6 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นาวาอากาศเอก จักรกริช วุฒิกาญจน์
วัน เดือน ปีเกิด	1 ตุลาคม 2505
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วทบ.ทอ.) สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า โรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ. 2528
สถานที่ทำงาน	กองบัญชาการกองทัพไทย
ตำแหน่ง	นายทหารปฏิบัติการ ประจำกองบัญชาการกองทัพไทย

