

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายของประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม
ร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4
ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ ผลงานวิจัยทั้งใน
ประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำการกำหนดองค์ประกอบของตัวแปร สร้างสมมติฐานและ
กรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
5. บริบทการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 4
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness)
ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและอธิบายความหมายและองค์ประกอบดังกล่าวสำหรับใช้เป็นตัวแปร
ผลหรือตัวแปรตามในการศึกษาวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการทำการอธิบายเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลขององค์การ
(Organizational Effectiveness) ไว้แตกต่างกันหลายขอบเขตดังนี้

Robbins (1990, p. 77) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การ
หมายถึง ระดับความสามารถที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
ทั้งในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการ การเลือกตัวแปรหรือเรื่องที่น่าสนใจในการ
ประเมินผลสะท้อนค่านิยมของกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุขององค์การ
สะท้อนความสนใจของผู้ประเมิน และระยะเวลาที่จัดตั้งองค์การขึ้นมา

Hoy & Miskel (1991) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดระบบขององค์การ และการใช้ทรัพยากร ที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิธิตา บุรณจันทร์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะเป็นระบบหนึ่งของสังคมในการดำเนินการ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากร ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และสมาชิกขององค์การสามารถ ที่จะปรับตัวและพัฒนาให้องค์การอยู่ต่อไปได้

วรัท พุทธกษากุลนันท์ (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Effectiveness is to do right things) หรือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ จุดสำคัญของประสิทธิภาพอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ถูก คาดหวังตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้และผลผลิตจริงที่มีขึ้น

จันทร์ศรี ภูติอริยวัฒน์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย ความสามารถในการดำเนินงาน ความสามารถในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโตได้

สุภารัตน์ อ่อนละเอียด (2551) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเจริญเติบโต รวมทั้งการบูรณาการองค์การทั้งหมดเข้าด้วยกันเพื่อไม่ให้เกิดการทำงานขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

อนันท์ งามสะอาด (2551, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนด ไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิตสุดท้ายต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง
2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ

3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

บงกช คุณณผล (2552) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การ และคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นหรือจุดหมาย (Ends) และระยะยาวหรือวิธีการ (Means) โดยบรรลุเป้าหมายในระดับที่ดีเลิศ (Excellence) เกินกว่าระดับปกติและสอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ ด้วยตั้งมั่นการวัดหรือประเมินประสิทธิผลควรวัดในหลายด้านทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการเงิน เช่น ความพึงพอใจของผลเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders)

วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ (2554) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การแสวงหาปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงานในกระบวนการ (Process) เพื่อสร้างผลผลิต (Output) และการดำรงรักษาเสถียรภาพและคุณภาพในระบบเพื่อให้องค์การอยู่รอดในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพองค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงการบูรณาการบริหารจัดการภายในองค์การ ให้สามารถดำเนินการบรรลุถึงผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองความต้องการของสังคม

เกณฑ์การวัดประสิทธิผล

ภรณ์ี มหามนต์ (2529, อ้างถึงใน ธิติพันธ์ จีนประชา, 2557 หน้า 25) กล่าวไว้ว่า การประเมินประสิทธิผลได้มาจาก

1. การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการใช่วิธีการวัดผลที่ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์การ โดยพบว่า ความสามารถในการผลิต (Productivity) ความยืดหยุ่นคล่องตัว (Flexibility) และการ

ปราศจากซึ่งความกดดัน (Stain) และข้อขัดแย้ง (Conflict) มีความสัมพันธ์และมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับเป้าหมายขององค์การ

2. การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Approach) เป็นการพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินผลในแง่เป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การเสียเลย เพราะเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะใช้ในการบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การ จึงมีการใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรแทนแบบจำลองที่ตั้งอยู่บนแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน (Exchange) และการแข่งขัน ดังนั้น ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ซึ่งหากยากและมีคุณค่า องค์การจะมีประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อองค์การแสวงหาประโยชน์สูงสุดได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดในการได้มาซึ่งทรัพยากร

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายหลักเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness) วิธีการนี้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันกว้างขวาง ทั้งในแง่ของนักวิชาการและเมื่อนำมาใช้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การในทางปฏิบัติก็ใช้ประเมินหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี กล่าวคือ 1) ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพโดยวัดจากผลผลิต 2) ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ การอำนวยความสะดวก และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน 3) พฤติกรรมในการผลิต เช่น การร่วมมือร่วมใจ การพัฒนาการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

แนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีแนวทางการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทางใหญ่ คือ แนวทางการศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบเกณฑ์เดียว และแนวทางการศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบบูรณาการหรือแบบหลายเกณฑ์

1. แนวคิดศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบเกณฑ์เดียว

Cameron (1981, p. 3 – 8) ได้แบ่งแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิด คือ แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System Resource Approach) แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในขององค์การ

(Internal Process Approach) แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Constituencies Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีแนวทางในการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนี้

1.1 แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach)

โดยแนวคิดนี้เป็นแนวคิดนิยมใช้มากที่สุด มีความคิดว่า องค์การควรจะมีมุ่งไปที่การบรรลุถึงเป้าหมายสุดท้ายหรือผลลัพธ์ (Ends) มากกว่าที่จะสนใจวิธีการ (Means) ในแนวทางนี้มีฐานคิดว่า องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นการบรรลุถึงเป้าหมายและความสำเร็จจึงเป็นวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมของประสิทธิผล (Robbins, 1990, p. 53) หรือกล่าวได้ว่า เป็นการนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Etzioni, 1964; Price, 1972) การใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การด้วยแนวคิดนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้นมีลักษณะตามสมมติฐาน 5 ประการ คือ 1) องค์การที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง 2) เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น 3) จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ 4) ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น และ 5) เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหน เมื่อไร อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามวิธีการนี้เป็นวิธีที่มีความไม่สมบูรณ์ในวิธีการ (Methodological Shortcoming) และไม่เป็นกลางเท่าที่ควร เนื่องจากเป้าหมายในทางปฏิบัติมักแตกต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีหลายเป้าหมายที่ต้องจัดลำดับความสำคัญและช่วงเวลา

1.2 แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System Resource Approach)

ผู้นำแนวทางนี้ คือ Yuchtman and Seashore (1967) ซึ่งพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายโดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การเลย เพราะเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผล โดยผู้วิจัยใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การแทนแนวความคิดนี้มองว่า องค์การควรจะมีคำนึงถึง ความสามารถในการได้มาของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการเปลี่ยนผ่านปัจจัยนำเข้า (Transactional Process) ไปเป็นปัจจัยนำออก (Outputs) ด้วย เพื่อที่จะได้ทราบถึงความมีเสถียรภาพและความสมดุลขององค์การในระยะยาว แนวทางนี้มีฐานคิดว่าองค์การได้สร้างความสัมพันธ์กับระบบย่อย ถ้าหากระบบย่อยทำงานได้ไม่ดีจะส่งผลต่อการทำงานของระบบทั้งหมด (Robbins, 1990, p. 58) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ที่สำคัญของ

แนวคิดนี้สามารถจัดอยู่ในรูปของตัวแปรหรือสัดส่วนได้ประกอบด้วย ปัจจัยส่งออก/ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยส่งออก การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าและอื่น ๆ อย่างไรก็ตามแนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบนี้ก็ไม่ได้ต่างจากแนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมายเท่าใดนักเพราะที่จริงแล้วเป้าหมายขององค์การอย่างหนึ่งก็คือ สรรหา (Acquisition) ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมนั่นเอง

1.3 แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Approach) ตัวแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายใน (Internal Processes) และการดำเนินงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) เป็นสำคัญ โดยมุมมองแบบกระบวนการภายในจะมองว่าการที่องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกระบวนการทำงานภายในองค์การมีระดับที่เหมาะสมหรือมีความยาวไม่มากเกินไปจนความจำเป็น (ไม่มีขั้นตอนของกระบวนการมากเกินไปจนความจำเป็น) สภาพเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกภายในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับระบบภายในองค์การ ส่งผลให้การทำหน้าที่ภายในองค์การจะมีสภาพราบรื่นและมีผลงานที่ดี โดยสิ่งที่เชื่อมโยงให้สมาชิกภายในองค์การแต่ละคนมีความสามารถในการทำงานเช่นนี้ได้ก็คือ ความไว้วางใจ (Trust) และความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Benevolence) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปถึงการไหลเวียนของข่าวสาร (Information Flows) ภายในองค์การจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่ติดขัดในเชิงโครงสร้างทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งสภาพแบบนี้บางครั้งก็ถูกเรียกว่า ระบบที่มีสุขภาพดี (Healthy Systems) ดังนั้น แนวทางการศึกษากระบวนการภายในจึงมีความเชื่อว่าองค์การจะยิ่งมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นถ้าองค์การสามารถรักษาสภาพของกระบวนการภายในให้อยู่ในระดับที่มีสุขภาพดีมากยิ่งขึ้น และในทางตรงกันข้ามองค์การจะยิ่งไม่มีประสิทธิผล ถ้ากระบวนการภายในขององค์การอยู่ในระดับที่มีสุขภาพแย่งลง (Cameron, 1981, p. 4)

1.4 แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Constituencies Approach) แนวคิดนี้มีมุมมองว่า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญกับองค์การหรือผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือชี้วัดว่า องค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่ แนวทางนี้มีฐานคิดว่าองค์การประกอบด้วย กลุ่มย่อยที่ต่างก็แข่งขันกันควบคุมทรัพยากร ดังนั้นจึงประเมินว่าองค์การประสบผลสำเร็จในการตอบสนองของผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ (Robbins, 1990, pp. 62 – 63) ซึ่งในการ

ตัดสินใจว่าใครเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์มากที่สุดในบรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นกระทำได้ยาก เพราะในกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างจริงจังและมีความสามารถในการควบคุมทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลทำให้กลุ่มผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและความต้องการ

2. แนวคิดการศึกษาประสิทธิผลที่ยืดแบบหลายเกณฑ์

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการนำมาใช้ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ โดยมีฐานคติเบื้องต้นว่า ประสิทธิผลมิใช่แนวคิดที่เกิดจากการสังเกตปรากฏการณ์ แล้วอุปนัยมาอยู่ในระดับนามธรรม แต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นตามค่านิยม (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553; Quinn and Rohrbaugh, 1983) กล่าวคือ แนวทางนี้มีมุมมองว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นจะผันแปรไปตามค่านิยมของแต่ละบุคคล การประเมินประสิทธิผลขององค์การจะขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ประเมินและผู้ประเมินนั้นให้น้ำหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญ และไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลเนื่องจากแนวคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นจิตวิสัย เป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมและผลประโยชน์ด้วย ซึ่งแนวทางนี้เกิดจากความพยายามของนักวิชาการในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผล เพื่อแสวงหาแนวทางในสร้างองค์ประกอบของประสิทธิผล โดย Steers (1977); Campbell (1977) ได้เสนอแนวทางที่คล้ายกัน คือ ขึ้นแรก ควรกำหนดตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัววัดประสิทธิผล หลังจากนั้นก็ให้ทำการศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่เหมือนกันอย่างไร (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553)

ต่อมา Cameron (1981, pp. 3 – 8) เสนอความเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นอยู่กับตัวแปรในองค์การที่ใช้ศึกษาและประสิทธิผลเป็นสิ่งบ่งชี้ความสำเร็จขององค์การ เช่น ผลผลิต (Productivity) ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Ratios) อัตราความผิดพลาด (Error Rates) หรือความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) เป็นต้น นอกจากนี้การวัดประสิทธิผลขององค์การยังขึ้นอยู่กับวิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการอีกด้วย เช่น แนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ประสิทธิภาพขององค์การที่มุ่งเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (More Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ความมีมาตรฐาน (Standardized) และการรวมอำนาจ (Centralization) หรือในยุคที่องค์การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders) มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การจึงให้ความสำคัญต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ ผลลัพธ์ (Result) การปรับตัวขององค์การ เป้าหมาย (Goal) ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นต้น เมื่อประสิทธิภาพขององค์การมีความหลากหลายดังกล่าวข้างต้น Cameron จึงเสนอแนวคิดหรือรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ไว้ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดการบรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (The Goal – Attainment Approach) ประเมินความสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การจากผลลัพธ์ (Ends) มากกว่าประเมินจากวิธีการ (Means) ได้แก่ มีผลกำไรสูงสุด ชนະที่มฟุตบอลคู่แข่งชั้น รักษาผู้ป่วยให้หายจากโรค ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น โดยเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องมีคุณสมบัติดังนี้ 1) องค์การมีเป้าหมายที่แท้จริง 2) สามารถวัดได้ 3) พนักงานมองเห็นและเข้าใจในเป้าหมาย 4) พนักงานเห็นพ้องต้องกันเป้าหมายนั้น และ 5) วัดได้ว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด แต่แนวคิดการบรรลุเป้าหมายมีจุดอ่อนหลายประการคือ มักพบความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นทางการกับเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริงขององค์การ มีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ฉะนั้น องค์การควรประเมินการบรรลุเป้าหมายจากเป้าหมายใด นอกจากนี้องค์การหนึ่งมีหลายเป้าหมาย บางครั้งมีความขัดแย้งไม่สอดคล้องกัน ในขณะที่แนวคิดนี้เห็นว่าเป้าหมายขององค์การต้องสอดคล้องกัน สำหรับวิธีแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว Cameron (2005) เสนอแนะว่า ควรจะต้องดำเนินการดังนี้ 1) สร้างความมั่นใจว่ากำหนดเป้าหมายจากปัจจัยที่สำคัญต่อองค์การ 2) สังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานเพื่อวัดเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง (Actual Goals) 3) ให้ความสำคัญเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) ใส่ใจต่อเป้าหมายที่จับต้องได้ พิสูจน์และสามารถวัดได้ และ 5) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.2 แนวคิดเชิงระบบ (The Systems Approach) องค์การนอกจากให้ความสำคัญแก่เป้าหมายสุดท้าย (End Goal) แล้วยังให้ความสำคัญแก่หลักเกณฑ์อื่นที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นคือ ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายและวิธีการ (Means) ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากมีสมมติฐานว่าองค์การประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งทำงานไม่ดีจะกระทบต่อการบริหารงานทั้งระบบ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจำเป็นต้องใส่ใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับปัจจัยแวดล้อมของ

องค์การ เช่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต รัฐบาล สหภาพแรงงาน หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อมีอำนาจดำเนินงานในองค์การอย่างมั่นคง องค์การที่มีประสิทธิผลจะสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ยังต้องสัมพันธ์แบบพึ่งพากับส่วนต่าง ๆ ในองค์การ หากส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานบกพร่องแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่น ๆ อีกด้วย อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้วัดประสิทธิผลองค์การเชิงปริมาณได้ยากโดยเฉพาะความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ (Valid and Reliable) เนื่องจากมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลมากกว่าผลลัพธ์หรือเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวมีจุดแข็งในเรื่องที่ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมองผลลัพธ์ในระยะยาว มีการตัดสินใจมุ่งเน้นไปที่ความอยู่รอดและความเข้มแข็งขององค์การในระยะยาว หรือเน้นความยั่งยืนขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น

2.3 วัดจากการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การหรือกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic – Constituencies Approach) เนื่องจากองค์การได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์บุคคลต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา บางกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ สามารถกำหนดความอยู่รอด มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การองค์การที่มีประสิทธิผล ต้องประเมินว่าผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคคลหรือกลุ่มใดสำคัญต่อองค์การ ต้องชนะใจบุคคลหรือกลุ่มเหล่านั้นไม่ให้ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์การ โดยกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ ประสิทธิภาพจึงประเมินจากความสามารถในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องบุคคลหรือกลุ่มที่ทำให้้องค์การสามารถอยู่รอดต่อไปในอนาคตได้ แต่องค์การหนึ่ง ๆ มีผู้เกี่ยวข้องกับองค์การจำนวนมากซึ่งมีระดับของอำนาจแตกต่างกัน บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้พยายามหาความพึงพอใจให้กับตนเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับผู้เกี่ยวข้องกับองค์การหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่ควบคุมทรัพยากรอันจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ เช่น ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบหรือข้อบังคับของรัฐบาล เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติแนวคิดนี้ทำได้ยาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องเข้าใจว่า กลุ่มผลประโยชน์ใดสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อองค์การ ด้วยการจัดลำดับความสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ แล้วตอบสนองความ

ต้องการของกลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ มากกว่าบุคคลหรือกลุ่มที่มีความสำคัญน้อยกว่า ดังนั้น แนวคิดการประเมินจากการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การหรือกลุ่มยุทธศาสตร์นั้น จึงมีขอบเขตเฉพาะเจาะจงมากกว่าแนวคิดในเชิงระบบ

2.4 แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach)

เป็นแนวคิดประเมินประสิทธิผลเชิงบูรณาการ นำหลักเกณฑ์ที่องค์การให้ค้ำค้ำมาประเมินประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความสนใจหรือการให้คุณค่าของแต่ละองค์การ นอกจากนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การจะประเมินประสิทธิผลขององค์การเดียวกันแตกต่างกันออกไป แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า ไม่มีหลักเกณฑ์ใดดีที่สุด สำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ การใช้หลักเกณฑ์ใดขึ้นอยู่กับการให้คุณค่าหรือความสนใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ รูปแบบของแนวคิดการแข่งขันของค่านิยม ประกอบด้วย 1) จัดโครงสร้างองค์การใน 2 มิติที่ตรงกันข้าม คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) ความยืดหยุ่นให้คุณค่าต่อนวัตกรรมการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การควบคุมมุ่งเน้นเสถียรภาพ กฎระเบียบและความสามารถคาดการณ์ได้ 2) ให้ความสำคัญระหว่างการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (People) คือ ใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของพนักงานกับการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์การ (Organization) ได้แก่ ใส่ใจต่อการเพิ่มผลผลิตและการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3) ให้คุณค่าแก่วิธีการ (Means) กับเป้าหมาย (Ends) ซึ่งการให้คุณค่าแก่วิธีการให้ความสำคัญต่อกระบวนการภายในและผลระยะยาว ส่วนการให้คุณค่าแก่เป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและผลระยะสั้นโดยสามารถแสดงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การและเงื่อนไขการนำไปใช้ตามตาราง 1

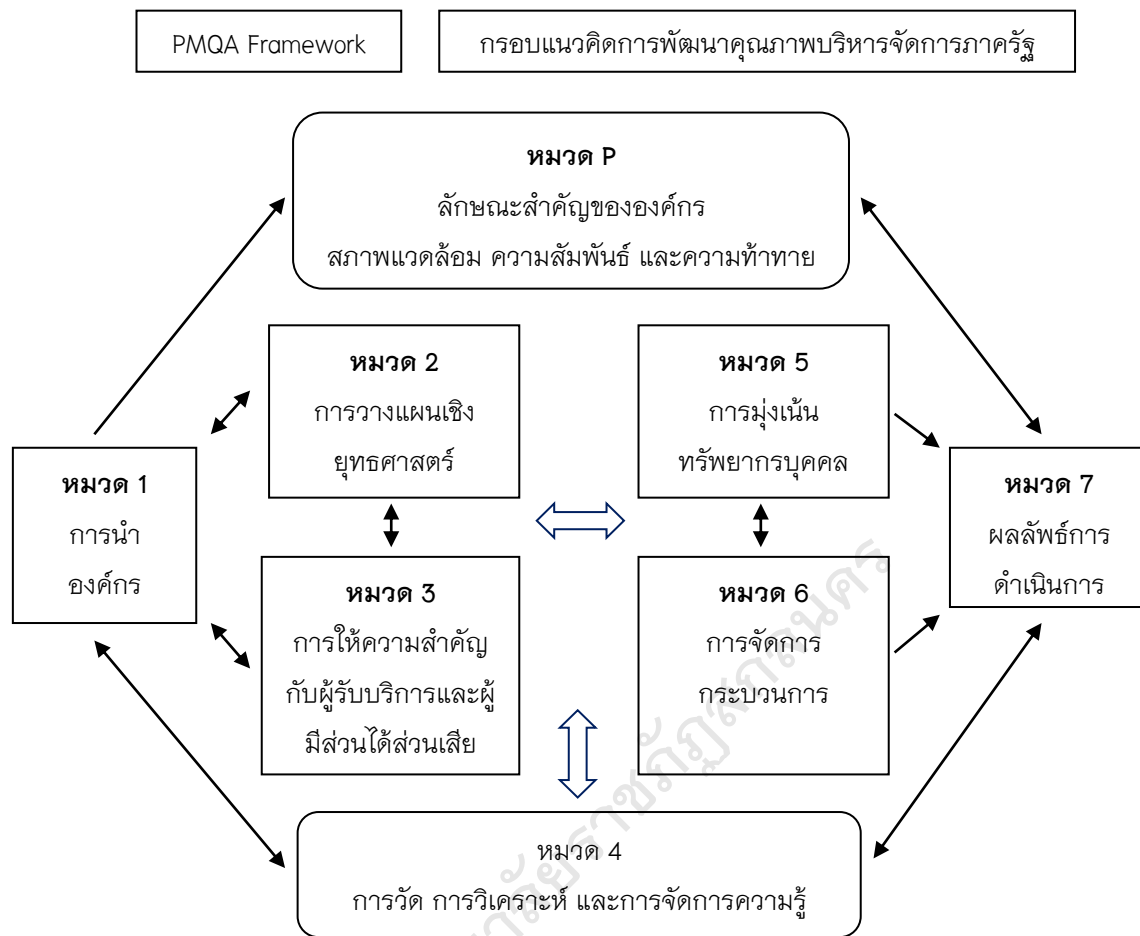
ตาราง 1 รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรและเงื่อนไขการนำไปใช้ของ Cameron

รูปแบบ	นิยาม ประสิทธิภาพ	เงื่อนไขการนำไปใช้
ยึดเป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	เป้าหมายชัดเจน ขอบเขต ระยะเวลา ที่แน่นอนและสามารถวัดได้
เชิงระบบ	องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรที่ต้องการได้	การประสานเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต
กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เชิงกลยุทธ์	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อองค์กร และองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อ ความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
ค่านิยมที่มีการแข่งขัน	การเน้นองค์กรในประเด็น ที่สำคัญ 4 ด้าน (คน องค์กร ความยืดหยุ่น การควบคุม)	องค์กรไม่กระจ่างชัดในจุดเน้นของ ตนเองหรือความสนใจในเกณฑ์ เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา ที่เปลี่ยนแปลง

ที่มา : ประยุกต์จาก Cameron 1981, pp. 3 – 8)

ในทางปฏิบัติองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญแก่การวัดประสิทธิผลขององค์กรในหลายปัจจัย มิได้มุ่งเน้นเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น จะเห็นได้จากในปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ของสหรัฐอเมริกา (U.S.Congress) ให้รางวัลแก่องค์กรที่จัดการคุณภาพอย่างดีเยี่ยม คือ รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA รางวัลนี้ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ เข้าใจผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) และสร้างความสำเร็จได้เปรียบการแข่งขัน องค์กรที่เข้าร่วมเพื่อขอรับรางวัลนี้ต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์และการพัฒนาในหลากหลายเป้าหมาย (Goal) หรือผลลัพธ์ สำคัญที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ให้รางวัล ประกอบด้วย 1) ผลงานด้านลูกค้าและการตลาด (Customer and Marketplace Performance) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ความพึงพอใจของลูกค้าเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Customer Satisfaction Relative to Competitors) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และ 2) ผลงานด้านธุรกิจ (Business Performance) คือ คุณภาพของสินค้าและบริการ (Product and Service Quality) การเพิ่มผลผลิตและการเติบโต (Asset Productivity and Growth) ผลการปฏิบัติงานของผู้จัดส่ง

ปัจจัยการผลิต (Supplier Performance) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility) และผลการปฏิบัติงานทางการเงิน (Financial Performance) (Wehrich & Koontz, 2005, pp. 75 – 77) ขณะเดียวกัน ประเทศในแถบยุโรปก็จัดให้มีรางวัลคุณภาพ เช่นเดียวกัน เรียกว่า The European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งจัดขึ้นใน ปี ค.ศ. 1996 เป็นต้นมา กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลลัพธ์องค์การที่เป็นเลิศจาก ความพึงพอใจของพนักงาน (People Satisfaction) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ผลกระทบที่มีต่อสังคม (Impact on Society) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) (Wehrich & Koontz, 2005, p. 78 – 79) สำหรับประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เริ่มคิดหลักเกณฑ์ “คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า PMQA เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award แปลเป็นภาษาไทยว่า รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยประยุกต์มาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) นำมาใช้กับระบบราชการไทย เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบในหลักการให้ส่วนราชการมีเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลโลกมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์การดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจ เมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์การจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์การไปสู่มาตรฐานระดับสากล โดยเริ่มกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA Framework) ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2548)

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือวัดประสิทธิผล องค์กรที่เรียกว่าดุลยภาพ หรือดุลดัชนี หรือ Balanced Scorecard: BSC (Kaplan & Norton, 1996, pp.75 – 78) เสนอเครื่องมือหลักเกณฑ์หรือวิธีวัดการบรรลุเป้าหมายของ องค์กรที่มีได้ให้ความสำคัญแก่การประเมินจากข้อมูลทางการเงินเพียงประการเดียว เพราะผลประกอบการทางการเงินมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับผลการปฏิบัติงาน ในอนาคตขององค์กร แต่ดุลดัชนีเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสี่ด้าน เพื่อเกิดความสมดุล ทำให้องค์กรเติบโตในระยะยาวและไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผล เพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน และบุคคลโดยระบบของ BSC (Balanced Scorecard) จะเป็นการจัดหาแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายใน องค์การและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกขององค์การมาปรับปรุงและสร้างกลยุทธ์ขององค์การให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี เมื่อองค์การได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC แบบเต็ม ระบบแล้วจะช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ BSC ประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 ด้าน ดังตาราง 2

ตาราง 2 ดุลยภาพหรือดุลทัศน์ (Balanced Scorecard: BSC) ของ Kaplan & Norton (1996)

มุมมอง 4 ด้าน ตามหลัก Balanced Scorecard: BSC		
ด้านที่ 1	ด้านการเงิน (Financial Perspective)	การวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินสามารถชี้ให้เห็น ประสิทธิภาพขององค์การได้ เพราะข้อมูลทางการเงินวัดผลงาน สถานภาพ และขนาดขององค์การ และเป็นเครื่องมือที่ใช้ อย่างแพร่หลายในองค์การต่าง ๆ ได้แก่ งบการเงินของบริษัท คือ งบดุลและงบกำไรขาดทุน เป็นต้น
ด้านที่ 2	ด้านลูกค้า (Customer Perspective)	องค์การต้องให้ความสำคัญแก่การแข่งขันทางธุรกิจที่มีมากขึ้น อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องให้ความสำคัญ แก่ลูกค้า (Customers) พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หากสามารถตรวจสอบความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์การได้ย่อม สามารถ ควบคุมและพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้
ด้านที่ 3	ด้านกระบวนการบริหารขององค์การ (Internal Business Process Perspective)	วัดศักยภาพการจัดการภายในขององค์การ ซึ่งมีผลโดยตรง ต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการทางการเงิน จึงวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีการดำเนินงานนับตั้งแต่ กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของการดำเนินงาน รวมถึงการคิดค้นกระบวนการใหม่ ๆ การสร้างและริเริ่ม บริการใหม่ ๆ เช่น ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างสินค้า ชนิดใหม่ เป็นต้น

ตาราง 2 (ต่อ)

ด้านที่ 4	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Perspective)	เป็นการวัดประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกและความคิดเห็นของพนักงานต่อการทำงานในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) ทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว
-----------	---	---

ที่มา : ประยุกต์จาก Balanced Scorecard: BSC (Kaplan & Norton, 1996, pp. 75 – 78)

Hoy, Wayne K and Miskel, C.G. (2001, p. 129) ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่พิจารณาเงื่อนไขความสำเร็จคือ เป้าหมายที่กำหนดโดยการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเข้าใจตรงกัน สามารถกำหนดเกณฑ์ประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยึดทรัพยากรองค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมโดยเน้นปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิตซึ่งยึดหลักว่าองค์การที่ได้รับทรัพยากรมากกว่าย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า

3. รูปแบบบูรณาการเป็นการรวมรูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การและที่ยึดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกันโดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 เวลา กล่าวคือ การประเมินจะเปลี่ยนไปตามวงจรชีวิตขององค์การ โดยระยะเริ่มแรกเน้นเรื่องความยืดหยุ่นและการได้มาซึ่งทรัพยากรและเมื่อองค์การอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัวและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผลจึงประกอบด้วย การปรับตัว ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรมความเจริญเติบโตและการพัฒนา การบรรลุเป้าหมาย ตัวชี้วัดได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากร และประสิทธิภาพ การบูรณาการ ตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศขององค์การ การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง การรักษาแผนวัฒนธรรม

การรักษาค่านิยมขององค์การ ตัวชี้วัด ได้แก่ ความจงรักภักดี ความมุ่งมั่นในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์ขององค์การ

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ การประเมินที่ใช้เกณฑ์โดยค่านึงถึงองค์ประกอบหลายส่วนเป็นตัวบ่งชี้

รูปแบบบูรณาการของ Hoy & Miskel (1991, p. 381) เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบยึดเป้าหมาย รูปแบบเชิงระบบและรูปแบบกลยุทธ์ ตัวแปรแสดงประสิทธิผลขององค์การมี 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การผสมผสานและการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ตัวแปรทั้ง 4 ด้าน Hoy & Miskel, 1991 จึงเสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็น 3 ประการ คือ พหุเกณฑ์ (multiple criteria) มิติเวลา (time dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. พหุเกณฑ์ Hoy & Miskel ได้นำข้อสรุปที่เป็นข้อตกลงที่ยอมรับกันมาใช้ คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์การได้อย่างครอบคลุม และในการบูรณาการนี้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน ซึ่งรูปแบบที่เหมาะสมในการที่จะสามารถเสียดเกณฑ์ได้ คือ รูปแบบทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ หน้าที่เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ให้ได้ เรียกโดยย่อว่า “AGIL” ได้แก่

1.1 การปรับตัว (Adaptation – A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก

1.2 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment – G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity)

1.3 การบูรณาการ (Integration – I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity)

1.4 การรักษาลิงช้อนเร้นภายใน (Latency – L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมและระบบการจูงใจ

ดังนั้น องค์การจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการดังกล่าว การประเมินสิทธิผลขององค์การจึงต้องใช้หน้าที่ทั้ง 4 ประการนี้เป็นมิติการประเมิน

2. มิติเวลา การประเมินสิทธิผลขององค์การ สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินจะเกี่ยวข้องกับเวลา โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (short – term) ระยะกลาง และระยะยาว อย่างไรก็ตามเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย อาจเป็นข้อจำกัดใหม่หรือมีความคาดหวังต่อประสิทธิผลขององค์การ เกณฑ์ประสิทธิผลเฉพาะต่าง ๆ อาจเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การที่เปลี่ยนไป เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น การได้มาซึ่งทรัพยากร และเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว เกณฑ์พื้นฐานจะได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สถานภาพความสามารถในการผลิตประสิทธิภาพ และการกำหนดเป้าหมาย

3. กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางเชิงสัมพัทธ์กับภาพการณ์ (Relativistic Multiple – Contingency Approach)

จะพิจารณาทั้งพหุเกณฑ์ มิติเวลา และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ด้านมิติเวลาแบ่งตัวแปร เป็น 3 ระยะคือ ตัวแปรระยะสั้น ได้แก่ การผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ตัวแปรระยะกลาง ได้แก่ การปรับตัวและพัฒนา ตัวแปรระยะยาว ได้แก่ การอยู่รอด ส่วนกลุ่มผู้เกี่ยวข้องพิจารณาจากค่านิยมและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์กร ทั้งระดับบุคคลและกลุ่มรูปแบบบูรณาการของ Hoy & Miskel นี้พบมากในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การของ Hoy & Miskel
(1991, p. 381)

มิติของประสิทธิผล	ประเด็นพิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มที่เกี่ยวข้อง	นวัตกรรม (Innovation) ความก้าวหน้า (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้ทรัพยากร (Resource Acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การผสมผสาน (Integration)	เวลา กลุ่มที่เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ องค์การ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในชีวิต (Central life Interests) การจูงใจ (Motivation) ความมีเอกลักษณ์ขององค์การ (Identity)

ที่มา : ประยุกต์จาก รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การของ Hoy & Miske
(1991, p.381)

จากแนวคิดรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การของ Hoy & Miske (1991, p. 381) อาจสรุปได้ว่า แนวคิดรูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การของ Hoy & Miskel (1991) เป็นแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ เป็นการบูรณาการระหว่างรูปแบบยึดเป้าหมาย รูปแบบเชิงระบบ และรูปแบบกลยุทธ์ ตัวแปรแสดงประสิทธิผลขององค์การมี 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การผสมผสาน และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ตัวแปรทั้ง 4 ด้าน Hoy & Miskel จึงเสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิผลองค์การเป็น 3 ประการ คือ พหุเกณฑ์ (multiple criteria) มิติเวลา (time dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นได้ว่าตัวแบบนี้สามารถแก้ปัญหาประสิทธิผลองค์การ และเป็นการพยายามบูรณาการเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการที่ผ่านมาได้มากที่สุด ทำให้สามารถระบุเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสม ซึ่งตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและ

เครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การมีหลายรูปแบบ มีตัวแปรแสดงประสิทธิผลองค์การ 4 ประการ คือ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การผสมผสาน และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม โดยมีรูปแบบบูรณาการประเมินประสิทธิผลองค์การเพิ่มเติม 3 ประการ คือ พหุเกณฑ์ มิติเวลา และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

ถึงแม้แนวคิดเรื่องประสิทธิผลองค์การจะประสบกับปัญหาด้านการให้นิยามและความไม่คงเส้นคงวาต่อแนวทางการวัดและการประเมินก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าในการศึกษาเพื่อการประเมินประสิทธิผลองค์การจะดำเนินไปอย่างไรทิศทางเสียทีเดียวจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการศึกษาเพื่อการประเมินประสิทธิผลองค์การ ในเบื้องต้น พบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว กับ แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดแบบบูรณาการแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยวจากการศึกษาของ Cameron (1981, pp. 3 - 8) พบว่า แนวทางการศึกษาด้านประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แนวทางสำคัญด้วยกันคือ แนวทางตัวแบบเชิงเป้าหมาย แนวทางตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ แนวทางตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ และแนวทางตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงบูรณาการทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ โดยยึดถือแนวคิดเชิงบูรณาการนี้มีฐานคติเบื้องต้นว่า ประสิทธิภาพมิใช่แนวคิด (ที่เกิดจากการสังเกตปรากฏการณ์แล้วอุปนัยมาอยู่ในระบือนามธรรม) แต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นมา (ตามค่านิยม) (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 363) ด้วยเหตุนี้ ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ ควรจะมีแนวทางอย่างไร Steers (1975) ได้เสนอแนะในประเด็นนี้ไว้ว่าในขั้นแรก ควรที่จะกำหนดตัวแปรทั้งหมดที่คาดว่าจะเป็นตัววัดประสิทธิผล หลักจากนั้นก็ให้ทำการศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่เหมือนกัน (Similarly Related) อย่างไร นอกจากนี้ Campbell (1977) ก็ได้เสนอแนะในแนวทางเดียวกัน (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 364) จากแนวทางที่ทั้งสองท่านได้เสนอแนะไว้นี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะทำตามยกตัวอย่างเช่น Scott (1977), Seachore (1979) และ Cameron (1979) โดยทั้งสามท่านนี้พยายามที่จะบูรณาการตัวแบบประสิทธิผลองค์การเข้าด้วยกัน Scott (1977) ได้เสนอแนะ

ไว้ว่า จากเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่มีมากมายนั้น สามารถลดทอนลงได้เหลือ 3 ตัวแบบด้วยกันคือ ตัวแบบระบบเหตุผล (Rational System Model) ตัวแบบระบบธรรมชาติ (Natural System Model) และตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) ด้วยเหตุนี้ Scott จึงได้นำเสนอตัวแบบที่มาจากทฤษฎีการบูรณาการ 3 ตัวแบบเข้าด้วยกัน (Quinn & Rohrbaugh, 1983) ซึ่ง Cameron (1979) ได้พยายามที่จะบูรณาการตัวแบบ 4 ตัวแบบ เข้าด้วยกันคือ ตัวแบบเป้าหมาย ตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ ตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ และตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ เข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม Quinn & Rohrbaugh (198, p. 365) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ความพยายามในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผล ที่ได้กระทำมาข้างต้นยังมีความคลุมเครือ (Fuzzy) เพราะแนวคิดที่บูรณาการขึ้นมาแล้วยังมีความแตกต่างหลากหลาย (Divergences) และไม่สามารถเชื่อมโยงได้ว่า แนวคิดแต่ละแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร และควรจัดกลุ่มอย่างไรจึงจะเหมาะสมไม่ทับซ้อนกัน กล่าวโดยง่ายก็คือ ตัวแบบประสิทธิผลองค์การเชิงบูรณาการที่ได้สร้างขึ้นมานั้นมีความหลากหลายด้านตัวแบบ โดยบางตัวแบบมีความทับซ้อนระหว่างแนวคิดของนักวิชาการท่านหนึ่งกับนักวิชาการท่านอื่น ก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าความคลุมเครือในการแยกแยะหรือความคลุมเครือในการจำแนกแนวคิด หรือการขาดหลักเกณฑ์ในการจำแนกแนวคิดหรือการจัดกลุ่ม/ประเภทแนวคิดที่ใช้ในตัวแบบเชิงบูรณาการ นอกจากนี้แนวคิดต่าง ๆ ที่ใช้ในตัวแบบเชิงบูรณาการในขณะนั้น ยังมีความคลุมเครือหรือความไม่ชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดที่แตกต่างกันหรือเกณฑ์ในการใช้เชื่อมแนวคิดที่แตกต่างเข้าด้วยกัน

สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะคลุมเครือของตัวแบบเชิงบูรณาการดังกล่าวข้างต้น Quinn และ Rohrbaugh (1983, p. 365) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า อาจเกิดจากการขาดเครื่องมือหรือวิธีการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปร (Multivariate Methods) ที่เหมาะสมในขณะนั้น ด้วยเหตุนี้ Quinn และ Rohrbaugh (1983) จึงได้ทำการศึกษาประสิทธิผลองค์การ โดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลองค์การอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็งที่เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Approach) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) หมายถึง ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าผลลัพธ์จะเป็นเช่นไร ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานมีลักษณะแบบที่ไม่ค่อยจะมีการปรับเปลี่ยนและมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องไม่ติดขัด ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานมีการกำหนด

ระเบียบไว้ชัดเจน ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยและไว้วางใจขั้นตอนการทำงานอื่น

2. ตัวแบบระบบเปิด (Open Systems Model) หมายถึง หน่วยงานมีการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ มีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มักจะมีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ

3. ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Model) หมายถึง ลักษณะการทำงานในหน่วยงานมีลักษณะเป็นแบบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเปิดให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ มีลักษณะแบบให้ความสำคัญกับพนักงาน/ เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการทำงานแบบเป็นทีม มีความสามัคคีจะคำนึงถึงด้านคุณธรรม

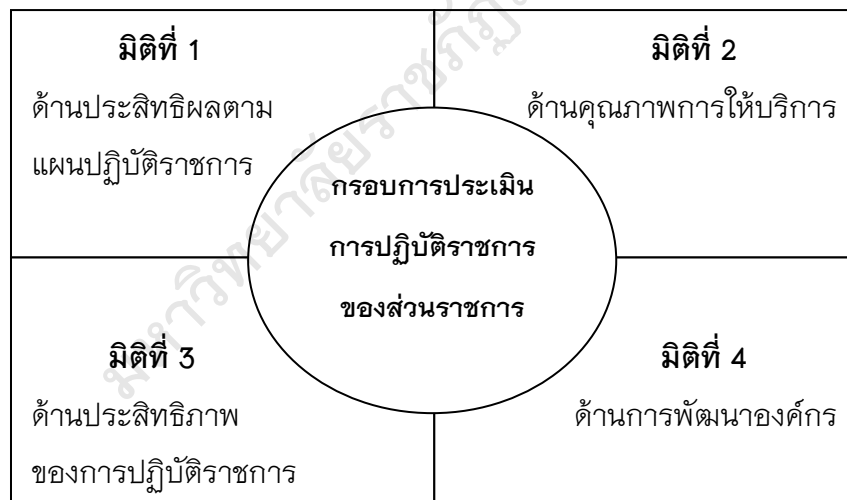
4. ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Model) หมายถึง การทำงานของหน่วยงานจะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงาน จะมุ่งเน้นไปที่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จะมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ จะมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายของงาน จะมีลักษณะแบบทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของราชการไทย

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ” และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดให้มีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ

ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วย

ผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปีและถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ ซึ่ง คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลและจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง (สำนักงาน ก.พ.ร., 2547) โดยกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามแนวคิดเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานหรือวัดประสิทธิผลองค์การที่เรียกว่า ดุลดัชนี หรือ Balanced Scorecard: BSC (Kaplan & Norton, 1996, pp. 75 – 78) แบ่งกรอบการประเมิน เป็น 4 มิติ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2549)

สำหรับรายละเอียดของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ แยกตามมิติ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 4

<p>มิตินี้ 1: ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับ งบประมาณมา ดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน</p>	<p>มิตินี้ 2 : ด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ</p>
<p>มิตินี้ 3: ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหาร งบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น</p>	<p>มิตินี้ 4 : ด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการ</p>

ภาพประกอบ 4 รายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติการของส่วนราชการ
ที่มา : ประยุทธ์จาก กรอบการประเมินผลการปฏิบัติการของสำนักงาน ก.พ.ร. (2549)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์และให้คำนิยาม ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการบูรณาการ การบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สามารถดำเนินการบรรลุถึงผลงานหรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองของความต้องการของสังคม

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ประเด็นประสิทธิผลองค์กร ในแต่ละประเด็นซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นในการสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป ดังนี้

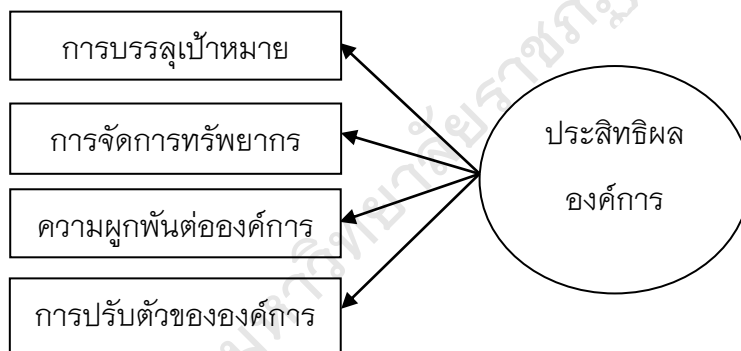
1. การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมประสบความสำเร็จ การให้บริการมีความเข้มแข็งประชาชนมีความพึงพอใจ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติจากผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสามารถในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การแก้ไขปัญหาอาชญากรรม การให้บริการมีความเข้มแข็ง ประชาชนมีความพึงพอใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติจากผลการปฏิบัติงาน

2. การจัดการทรัพยากร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรงบประมาณ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ การจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากร

3. ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความพึงพอใจต่อการทำงาน การยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์การ การยึดถือเป้าหมายขององค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการทำงาน ยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์การ ยึดถือเป้าหมายขององค์การในการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

4. การปรับตัวขององค์การ หมายถึง การปรับตัวตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกขององค์การ ประกอบด้วย การปรับตัวตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะนำประเด็นดังกล่าวข้างต้นนี้ไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป สามารถเขียนเป็นตัวแปรการวัดประสิทธิผลองค์การที่ใช้ในการวิจัยได้ แสดงในภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 สังเคราะห์ตัวแปรด้านประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม

ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy นำมาจากภาษากรีกว่า Strategos ซึ่งเกิดจากคำว่า Straters หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (นำ) แปลโดยความหมายได้ว่า Leading the Total Organizing แปลเป็นภาษาไทยได้ว่า การนำองค์กรโดยรวม มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2553, อ้างถึงใน กระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2554, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนในการใช้วิธีการและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

กระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2554, หน้า 23) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือหนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ยุทธศาสตร์ในระดับสูงสุดของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ หรือ Grand National Strategy เป็นขบวนการซึ่งวัตถุประสงค์หลักของชาติได้รับการยอมรับ จุดมุ่งประสงค์สุดท้ายของ Grand Strategy มักจะถูกกล่าวถึงในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และความมั่งคั่ง บทบาทของขบวนการ Strategy ก็คือ แปลผลประโยชน์ของชาติเหล่านั้นให้เป็นวิธีการ หรือเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านั้นนั่นเอง ส่วนเครื่องมือ หรือวิธีการต่าง ๆ ก็จะถูกกล่าวถึงในรูปของเครื่องมือพลังอำนาจแห่งชาติ National Powers ซึ่งก็คือ การเมือง (หรือการทูต) การทหาร เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น Grand National Strategy จึงเป็นขบวนการซึ่งมีการจัดและใช้เครื่องมือที่เป็นพลังอำนาจแห่งชาติทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ของชาติ นั่นเอง

ทิวากร นุกิจ (2555, หน้า 78) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) คือ เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีน ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง การแข่งขันให้อยู่รอด การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐ สามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

Bryson (1995, p. 32) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่า องค์กรคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงาน และช่วงเวลา

Johnson and Scholes (1999, p. 10) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ทิศทางและขอบเขตขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์กรโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Jonas (2000, p. 65) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Plan) ที่จะนำองค์กรให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์กรต้องการชัยชนะ องค์กรต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้

Jones (2001, p. 201) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจโดยเฉพาะรวมทั้งการกระทำที่ผู้บริหารเลือกเพื่อใช้ความสามารถพิเศษขององค์กรทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้ได้ผลงานดีกว่าคู่แข่ง

Hill & Jones (2009, p. 2) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้ หมายถึง การมีความสามารถในการแข่งขัน

Sergay (2012, p. 59) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ

สำหรับทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวนี้

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการ ที่องค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด

ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ (ก.พ.ร.) กำหนดให้หน่วยราชการใช้แนวคิดและหลักการดังนี้ (กระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2554, หน้า 24 - 25)

1. หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักคุณภาพ (Quality) และหลักการความคุ้มค่าทางการเงิน (Value - for - money) ตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1

2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักคุณภาพ (Quality) และหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

3. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness) และหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550

4. หลักกฎหมาย (Rule of Law) ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการยกเว้นตามขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ปฏิบัติตามหลักสากล ดังนี้

4.1 การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ อาทิ มาตรการ กลไก นโยบาย แผน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สถิติ/ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และผลการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยพิจารณา “จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส – อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

4.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ ขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

4.4 การกำหนดเป้าประสงค์ โดยนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว จะเกิดผลลัพธ์ (Outcome) ดำเนินการอะไรบ้าง เช่น ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร

4.5 กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดหรือสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ โดยในการกำหนดตัวบ่งชี้ดังกล่าวต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

4.6 กำหนดกลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม กำหนดกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้นได้ พร้อมทั้งกำหนดโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องนำหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม และหลักกฎหมาย มาใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วย

การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS

ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treats โดย (สุมิตร สุวรรณ, 2554, หน้า 8)

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Treats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาส กลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่องหัวข้อหรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key Area) ได้ถูกต้อง จะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น นอกจากนี้การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะและธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT มีลักษณะดังต่อไปนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2554, หน้า 12 – 17)

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ

ผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่มผู้นำหลักจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัยตัดสินใจ ตลอดจนสามารถเสนอกิจกรรม

ทางเลือกได้ สรุปได้ว่าผู้นำหลักขององค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำระดับรอง มีส่วนร่วมระดับกลาง มักเป็นฝ่ายฟังอภิปราย บางจุดที่ตนไม่เห็นด้วยไม่มีใครมีความคิดริเริ่มแต่ร่วมการตัดสินใจและเข้าร่วมตลอด กระบวนการวิเคราะห์ถึงแม้ว่าผู้นำระดับรองจะมีส่วนร่วมในระดับกลางแต่ก็มีผลดี 3 ประการ คือ 1) ทำให้ผู้นำระดับกลางทราบภาพรวมของงานของกลุ่มอย่างชัดเจน 2) มีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม 3) ยังผลให้เกิดความเข้าใจร่วมของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเอื้อให้สมาชิกได้ซักถาม เสนอแนะและมีส่วนร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ซึ่งโดยปกติแล้วสมาชิกจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการของกลุ่ม การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

สรุปได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้นำและสมาชิกในการวางแผนกลยุทธ์ดังนั้นคุณค่าของ SWOT จึงอยู่ที่กระบวนการซึ่งอำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคคลทุกระดับขององค์กร

2. กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ

- 2.1 ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- 2.2 ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก
- 2.3 ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วม ต้องคิดอย่างจริงจังต้องเสนอความคิดของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายโต้แย้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่ม

จากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT เอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้หลัก 2 เรื่องคือ 1) ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนเองได้กระจ่างขึ้น 2) กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ยังเป็นเวทีการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้เข้าร่วม แต่จากการเข้าร่วมการปฏิบัติจริงทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการเรียนรู้วิธีการวางแผน และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะได้แผนกลยุทธ์ที่มาจากการสร้างสรรค์ของเขาเอง

3. การใช้เหตุผล

การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้เข้าร่วมจะต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ หากผู้เข้าร่วมมีข้อมูลน้อยหรือไม่มีกลยุทธ์ที่ได้จะมีฐานของความจริงของกลุ่ม โอกาสที่จะกำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดเป็นไปได้มาก

ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT มาจาก 3 แหล่ง คือ

1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม 2) จากผลการศึกษาระดับปริญญาตรีขององค์กร และ 3) จากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น วิทยากรที่เชิญมาให้ความรู้และเพิ่มเติมข้อมูล เป็นต้น

ข้อมูลที่นำมาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT นั้นต้องเป็นข้อมูล ที่ถูกต้องโดยข้อมูลจากทั้งสามแหล่ง จะตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลนั้น ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อกลุ่มทั้งทางบวกและทางลบ ข้อมูลที่สำคัญ และถูกต้องนี้ ทำให้เกิดผลดีต่อกระบวนการ SWOT 3 ประการ คือ 1) เชื้อให้เกิดการมอง การณ์ไกลได้ดี 2) กำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสถานการณ์ และ 3) ระบุ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

4. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT อำนวยให้เกิดการคิดวิเคราะห์สูง เพราะผู้เข้าร่วมจะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมจะเป็นผู้กระทำกรต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน หากผู้เข้าร่วมทำไม่ได้ในขั้นตอนใด ก็ไม่สามารถข้ามไปได้ ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดวิเคราะห์และการอภิปรายโต้เถียงเพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน

ด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้งกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในแง่มุมใหม่ โดยผู้เข้าร่วมอาจจะ ยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของ กลุ่ม หรือคลีคลายสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

5. การเป็นเจ้าของและพันธะสัญญา

จากการที่ผู้เข้าร่วมเป็นผู้คิดวิเคราะห์ใช้เหตุผลอภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

ของกลุ่มกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ แผนงานและเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการเป็นเจ้าของที่สังเกตเห็นได้ชัดเจน ประการหนึ่ง คือ การเอ่ยถึงแผนโดยใช้คำว่า “แผนของเรา” ของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือมีตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนนั้นได้ ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์ SWOT จึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ทันต่อสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT มีดังต่อไปนี้ (สุมิตร สุวรรณ, 2554, หน้า 12 – 17)

1. การวิเคราะห์ประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

1.1 การเตรียมตัวผู้เข้าร่วม ขั้นตอนนี้เป็นการทำให้ผู้เข้าร่วมตระหนักถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรของตน ความจำเป็นที่จะต้องวางแผนและการกระตุ้นให้เกิดความพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการวางแผน

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดอ่อน และจุดแข็ง ขั้นตอนนี้เป็นการให้ผู้เข้าร่วมพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง จากการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยพิจารณาว่าอะไรบ้างที่กลุ่มทำได้ดี อะไรบ้างที่กลุ่มทำได้ไม่ดี

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส และอุปสรรค เป็นขั้นตอนที่ผู้ดำเนินการเชื่อมโยงผลการศึกษากลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์สังคม เศรษฐกิจ โดยชี้ให้ผู้เข้าร่วมเห็นว่า เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็น จากนั้นกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบต่อกลุ่ม และธุรกิจของเขาในเชิงโอกาสหรืออุปสรรค

2. การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

2.1 การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ ซึ่งจะเกิดขึ้นต่อไปภายภาคหน้า

2.2 การสร้างกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก ซึ่งกลุ่มต้องพิจารณาและตัดสินใจเลือกใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของกลุ่ม การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกกระทำในขอบเขตจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของกลุ่ม

3. การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

3.1 การจัดกระบวนการเสริมข้อมูลจากการดำเนินงานในขั้นต้นแล้ว ทำให้ทราบว่าผู้เข้าร่วมยังขาดข้อมูลในส่วนใด ควรจะเพิ่มข้อมูลในด้านใด ซึ่งในการนี้อาจติดต่อวิทยากรมาบรรยายวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจในอนาคต หรือผู้ดำเนินการและผู้เข้าร่วม อาจช่วยกันหาข้อมูลเพิ่มเติมแล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันก็ได้

3.2 การปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมทำการปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือกโดยวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเพิ่มเติม แล้วสร้างกลยุทธ์ทางเลือกเพิ่มขึ้น จากนั้นนำเอากลยุทธ์ทางเลือกที่สร้างไว้แล้วและกลยุทธ์ที่เพิ่งได้มาสรุปเป็นกลยุทธ์ทางเลือกชุดใหม่

3.3 การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก ผู้เข้าร่วมทำการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกทั้งหมด โดยพิจารณาและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางเลือกกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และประเมินโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ มีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นไปได้หรือไม่ และยอมรับกันหรือไม่ กลยุทธ์ทางเลือกที่ผ่านการประเมินแล้วจะเป็นกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติต่อไป

3.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ผู้เข้าร่วมจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยการจับคู่เปรียบเทียบทีละคู่ ทุกกลยุทธ์กลยุทธ์ใดสำคัญกว่า ก็ให้คะแนนและเปรียบเทียบจนครบ จึงรวมคะแนนกลยุทธ์ที่มีคะแนนมากที่สุด จะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก และเรียงความสำคัญของกลยุทธ์ตามลำดับต่อไป โดยที่ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และการนำทฤษฎีการวิเคราะห์มาใช้ในการวิเคราะห์องค์กร นับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางนโยบายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะงานด้านระบบสวัสดิการสังคมการวิเคราะห์ SWOT จะยังผลให้เกิดกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานด้านสวัสดิการสังคมที่สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ของประเทศ

การวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์นโยบายและมาตรการต่าง ๆ แล้วนำมาสร้างเป็นตาราง SWOT Matrix โดยการประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อน จากปัจจัยภายใน เพื่อปรับให้เข้ากับโอกาส และอุปสรรค ที่วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เพื่อให้

ทราบถึงกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว โดยใน SWOT Matrix จะประกอบด้วย

1. โอกาส แสดงถึงโอกาสที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานโครงการฯ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
2. อุปสรรค แสดงถึงอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานโครงการฯ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
3. จุดแข็ง แสดงถึงจุดแข็งในการดำเนินงานโครงการฯ ในปัจจุบัน
4. จุดอ่อน แสดงถึงจุดอ่อนในการดำเนินงานโครงการฯ ในปัจจุบัน
5. สร้างกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ใน 4 สถานการณ์ คือ

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งที่มีเพื่อหาประโยชน์จากโอกาส (SO Strategies) ซึ่งสถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค) เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (WT Strategies) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับ หรือป้องกันตัวเพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยการใช้โอกาสมากำจัดจุดอ่อนที่มีในปัจจุบัน (WO Strategies) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัวเพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งที่มีเพื่อลบล้างข้อจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน (ST Strategies) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถ

ที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง
ที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน ดังภาพประกอบ 6

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) ที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน	จุดอ่อน (Weaknesses) ที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
โอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านทั่วไป	SO Strategies การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุด แข็งที่มีเพื่อหาประโยชน์จาก โอกาส	WO Strategies การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้ โอกาสมากำจัดจุดอ่อนที่มีใน ปัจจุบัน
อุปสรรค (Threats) ได้จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านทั่วไป	ST Strategies การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุด แข็งที่มีเพื่อลบล้างข้อจำกัดที่มี อยู่ในปัจจุบัน	WT Strategies การดำเนินกลยุทธ์โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ภาพประกอบ 6 SWOT Matrixes

ที่มา : Wheelen & Hunger, 2002, p. 9

จากการศึกษาการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังกล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมาสร้างเป็นตาราง SWOT Matrix โดยการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยภายใน เพื่อปรับให้เข้ากับโอกาสและอุปสรรคที่วิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้ใน 4 แบบ คือ การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งที่มีเพื่อหาประโยชน์จากโอกาส การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้โอกาสมากำจัดจุดอ่อนที่มีในปัจจุบัน การสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งที่มีเพื่อลบล้างข้อจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการดำเนินกลยุทธ์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชนยังจัดเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมาสู่ส่วนท้องถิ่นเพราะประชาชนในท้องถิ่น คือ ผู้ที่รู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นตนเองดีกว่าผู้อื่น การมีส่วนร่วมของประชาชน จึงเป็นการเปิดกว้างในความคิดเห็นโดยการสื่อสารสองทางในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ซึ่งในแต่ละประเด็นนั้นไม่สามารถใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาตัดสินใจได้เหมือนกัน (ถวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 6)

เงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 3 ประการ คือ

1. ต้องมีอิสรภาพ หมายถึง ประชาชนมีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ การถูกบังคับให้ร่วมไม่ว่าจะในรูปแบบใดไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วม

2. ต้องมีความเสมอภาค ประชาชนที่เข้าร่วมในกิจกรรมใดจะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ

3. ต้องมีความสามารถ ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้นๆ หมายความว่า ในบางกิจกรรมแม้จะกำหนดว่าผู้เข้าร่วมมีเสรีภาพและเสมอภาคแต่กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

มีเช่นนั้น ต้องเสริมสร้างความสามารถของประชาชนให้มีความสามารถเข้าร่วมได้ส่วนองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมมี 3 ด้าน คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายชัดเจน การให้ประชาชนเข้าร่วมในกิจกรรมหนึ่งๆ จะต้อง มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นไปเพื่ออะไร ผู้เข้าร่วมจะได้ตัดสินใจถูกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

2. ต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อที่ประชาชนจะได้ตัดสินใจว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

3. ต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมาย อย่งไรก็ตามโดยทั่วไปกลุ่มบุคคลเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วโดยพื้นฐาน

ทั้งนี้ มักพิจารณาผู้เข้าร่วมจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้อาจได้รับผลกระทบทั้งทางบวก และลบ เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อม ตลอดจน ผู้สนใจอีกด้วย

ความหมายของการมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล และคนอื่น ๆ (2551, หน้า 12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าว ไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือเป็นการสื่อสารสองทางทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมทั้งนี้เพราะ การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ การลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา เป็นการสร้างฉันทามติและทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติอีกทั้งช่วยลดความเสี่ยงการเผชิญหน้าใน “กรณีที่น่าจะรุนแรง” ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม และช่วยให้ทราบความห่วงกังวลของประชาชนและค่านิยมของสาธารณชน รวมทั้งเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชนซึ่งเป็นไปในทางเดียวกัน

อรทัย ก๊กผล (2552, หน้า 17 - 18) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ นโยบาย กระบวนการบริหาร และการตัดสินใจของท้องถิ่น เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระทางความคิด มีความรู้ ความสามารถในการกระทำ และมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมนั้น ๆ โดยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด ไม่ใช่การจัดเวทีการมีส่วนร่วมเพียงครั้งเดียว ตัวอย่างเช่น ในการแก้ไขปัญหาของชุมชน ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ ดังนี้

1. เริ่มตั้งแต่การเกิดจิตสำนึกในตนเองและถือเป็นภาระหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนที่ตนอยู่

2. ร่วมคิดด้วยกันว่าอะไรที่เป็นปัญหาของชุมชน มีสาเหตุอย่างไรและจะจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป้าหมายอย่างไร และควรที่จะจัดการกับปัญหาได้ก่อนหลัง

3. ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานว่าจะจัดกิจกรรมหรือโครงการอะไร จะแบ่งงานกันอย่างไร ใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด จะจัดหางบประมาณมาจากที่ใด และใครเป็นผู้ดูแลรักษา

4. ร่วมดำเนินงาน ประชาชนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถของตนเอง

5. ร่วมกันติดตามประเมินผล ตลอดเวลาที่ทำงานร่วมกันประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการตรวจสอบถึงปัญหาอุปสรรคและร่วมกันในการหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานหรือภารกิจดังกล่าวสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

6. ร่วมรับผลประโยชน์ ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชนแล้ว ย่อมที่จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของเงิน วัสดุสิ่งของ แต่อาจเป็นความสุขสบายความพอใจในสภาพขงความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นก็ได้

วิชัย ภูโยธิน (2554, หน้า 108) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง สิทธิของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตัวประชาชน

อรทัย กักพล และฉัตรระวี กิติโยดม (2555, หน้า 15 – 26) รายงานไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) หมายถึง การที่ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เริ่มตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมยังหมายถึง กระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการมีส่วนร่วมก็คือ การให้ข้อมูลต่อสาธารณชน และให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการหรือนโยบายรัฐ และมีส่วนร่วมแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุกคน โดยเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจ และความตั้งใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจในเรื่อง

นั้น ๆ รวมทั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ประชาชนมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ และมีขีดความสามารถที่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้

ยูว์ธัมน์ วุฒิเมธี (2556, หน้า 139) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณาตัดสินใจ การร่วมกันปฏิบัติ และการร่วมมือรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวประชาชนเอง

Cohen and Uphoff (1977, pp. 7 - 26) เป็นนักวิชาการที่ศึกษาริวิจัยและปฏิบัติงานโครงการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้เป็นอย่างมากในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม Cohen and Uphoff กล่าวถึงกรอบในการพิจารณาเรื่องของการมีส่วนร่วมว่ามีโครงสร้างพื้นฐานจำแนกเป็น 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร (What participation are we concerned whit?) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าประเภทหรือลักษณะของการมีส่วนร่วม (kind of participation) ซึ่งมี 4 ประเภท ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making)
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (participation in implementation)
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (participation in benefits)
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (participation in evaluation)

มิติที่ 2 ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม (Whose participation are we concerned with) ในส่วนนี้มีคำที่ใช้ในความหมายกว้างคำหนึ่ง คือ “การมีส่วนร่วมของประชาชน” (popular participation) ซึ่ง Cohen and Uphoff ได้จำแนกให้เป็นกลุ่มบุคคลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1. ผู้ที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่น (local residents or local people)
2. ผู้นำท้องถิ่น (local leaders)
3. เจ้าหน้าที่ของรัฐ (government personnel)
4. คนต่างชาติด (foreign personnel)

กลุ่มคนทั้ง 4 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมนี้ย่อมมีคุณลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ล้วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมทั้งสิ้น Cohen and Uphoff เสนอว่าคุณลักษณะของบุคคลที่ควรพิจารณา คือ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว การศึกษา การแบ่งกลุ่มในสังคม ได้แก่ กลุ่มชนชาติ เผ่า เชื้อชาติ ศาสนาที่นับถือ ชั้นวรรณะ ภาษา

ที่ใช้ แหล่งกำเนิด และอื่น ๆ อาชีพรายได้ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ระยะเวลาของที่พักกับที่ตั้งของโครงการ ความร่วมมือสถานภาพของการถือครองที่ดิน สถานภาพของการได้รับการจ้างงาน (เช่น ทำงานเต็มเวลาหรือไม่เต็มเวลา)

มิตินี้ 3 การมีส่วนร่วมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร (How is participation occurring within the project) ในมิตินี้มีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่ 4 ประเด็นด้วยกัน คือ

1. พื้นฐานของการมีส่วนร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ
 - 1.1 แรงที่กระทำให้เกิดการมีส่วนร่วมมาจากเบื้องบนหรือเบื้องล่าง
 - 1.2 แรงที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมาจากที่ใด
2. รูปแบบของการมีส่วนร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ
 - 2.1 รูปแบบขององค์กร
 - 2.2 การมีส่วนร่วมโดยตรงหรือโดยอ้อม
3. ขอบเขตของการมีส่วนร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ
 - 3.1 ระยะเวลาที่เข้ามามีส่วนร่วม
 - 3.2 ช่วงของกิจกรรม
4. ประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วมพิจารณาเกี่ยวกับ
 - 4.1 การใช้อำนาจแก่ผู้เข้ามามีส่วนร่วม
 - 4.2 ปฏิสัมพันธ์ของคุณลักษณะต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกับมีส่วนร่วม

โดยสรุปแล้วกรอบในการพิจารณาการมีส่วนร่วมของ Cohen and Uphoff ดูจากมิตินี้ 3 มิตินี้ คือ พิจารณาว่ากิจกรรมการมีส่วนร่วมนั้นทำอะไรบ้าง ใครเป็นผู้ทำ และทำด้วยวิธีการอย่างไร นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงบริบทของการมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะของโครงการที่กระทบต่อการมีส่วนร่วม กับสภาพแวดล้อมที่กระทบต่อการมีส่วนร่วม จึงนับว่า Cohen and Uphoff ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมเป็นอย่างมาก

White (1980, อ้างถึงใน สุธี ศรสวรรณ์, 2538) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 มิตินี้ คือ

มิตินี้ 1 คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำและทำอย่างไร

มิตินี้ 2 คือ การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ

มิติที่ 3 คือ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

มิติที่ 4 คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

Cohen & Uphoff (1981) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมโดยทั่วไปในขั้นตอนการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจได้เพียงอย่างเดียวซึ่งใช้ตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนการปฏิบัติการด้วย การตัดสินใจยังเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องผลประโยชน์และการประเมินผลในกิจกรรมการพัฒนาด้วย จะเห็นว่าการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับเกือบโดยตรงกับการปฏิบัติ แต่ก็เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ และการประเมินผลด้วย โดยที่ผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ก็ยังมีผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและการปฏิบัติการกลับไปสู่การตัดสินใจอีกด้วย โดยมีแนวความคิดว่าการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมที่ขั้นตอนการตัดสินใจเป็นประการสำคัญ ซึ่งในแนวทางการมีส่วนร่วมนั้น มุ่งให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ที่สืบบทบาทในทุก ๆ เรื่อง ไม่ใช่ที่กำหนดให้ประชาชนปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุกอย่างต้องเป็นเรื่องของประชาชนที่คิด

Shaded, and Prins, and Nas (1982, pp. 107 – 122) กล่าวว่า กระบวนการของการมีส่วนร่วมมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการกำหนดความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญการวางแผนและการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงาน และประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็นชอบ และความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

อาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการใช้อำนาจและมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ทั้งนี้อาจขึ้นกับสถานการณ์หรือบริบทที่ต้องการให้มีส่วนร่วมเป็นหลัก

Soetijipto Wisarajono (1983) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า การที่ให้ประชาชนหลุดพ้นจากการเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา มาเป็นตัวนำของการพัฒนา และหมายถึง การเปลี่ยนแปลงซึ่งประชาชนจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการพัฒนา คือ

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
2. การจัดลำดับความสำคัญ
3. การวางแผน
4. การปฏิบัติตามแผน
5. การให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จะไปสู่พลังแห่งการพัฒนา

กล่าวโดยสรุปการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ในกิจกรรมการพัฒนาที่จะมีผลกระทบมาถึงตัว เพื่อแก้ไข้ นำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความร่วมมือแห่งการดำรงชีวิตในสังคมเดียวกัน

ระดับขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ระดับขั้นตอนของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับและนักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดไว้หลากหลายแต่ในสาระสำคัญมีความคล้ายกันซึ่งจะขอเสนอโดยสังเขป ดังนี้

ทวีศักดิ์ ปักษา (2550, หน้า 25) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการค้นการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

อรพินท์ สฟโชคชัย (2550, หน้า 1) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปจะทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนที่จะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์โดยทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการรับรู้ สามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. การมีส่วนร่วมในการเลือกและเสนอแนวทางเพื่อตัดสินใจ
3. การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
4. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานติดตามตรวจสอบ
5. การมีส่วนร่วมรับประโยชน์และเป็นเจ้าของนโยบายสาธารณะ

ถวิลวดี บุรีกุล, (2551, หน้า 10 – 11) ได้กล่าวถึง วิธีการแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้จากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด ออกเป็น 7 ระดับ และจำนวนประชาชนที่เข้ามีส่วนร่วมในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำ จำนวนประชาชนที่เข้ามีส่วนร่วมจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนที่เข้ามีส่วนร่วมก็จะลดลงตามลำดับ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการ แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ วิธีการให้ข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจน การใช้สื่ออื่น ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สื่อบุคคล และหอกระจายข่าว เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันมิให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจดุลพินิจในการให้หรือไม่ให้ข้อมูลดังกล่าวแก่ประชาชน จึงควรมีข้อกำหนดให้รัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องกระทำและกระทำอย่างทั่วถึงด้วย ยกเว้นข้อมูลบางประเภท เช่น เรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ การให้ข้อมูลแก่ประชาชนจะต้องให้อย่างทั่วถึง ถูกต้อง เทียบตรง ทันการณ์ เข้าใจได้ง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายมาเป็นอุปสรรค ในการได้รับข้อมูลนั้น ๆ

2. ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น

เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น อนึ่งการรับฟังความคิดเห็นนี้ จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อประชาชน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้มีข้อมูลที่ต้องและพอเพียง

3. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่าง ๆ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ อาทิ การสนทนากลุ่ม และประชาเสวนา เป็นต้น

4. ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เหมาะสมที่จะใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้อนุญาตตุลาการ เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน การประชุมวางแผนแบบมีส่วนร่วม เป็นอาทิ

5. ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นที่สูงถัดไปจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบนโยบายหรือโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินการตามนโยบายหรือโครงการ เป็นขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมกันดำเนินการร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6. ร่วมติดตามตรวจสอบ ประเมินผล เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่มีผู้เข้าร่วมน้อย แต่มีประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบสามารถคอยติดตามการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้รูปแบบของการติดตามตรวจสอบหรือประเมินผล อาจอยู่ในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลที่มาจากหลายฝ่าย การสอบถามประชาชน โดยการทำการสำรวจเพื่อให้ประชาชนประเมิน การประเมินผลนี้ มีความสำคัญมาก เพราะจะมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรประโยชน์ การยุติ หรือคงไว้ ตลอดจนปรับปรุงนโยบายหรือโครงการ

7. ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วม โดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ เป็นต้น ข้อสังเกตเกี่ยวกับการลงประชามติ มี 2 ประการ คือ ประการแรกการลงประชามติ จะสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนได้ดีเพียงใดอย่างน้อยขึ้นอยู่กับความชัดเจนของประเด็นที่จะลงประชามติและการกระจายข่าวสารเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของประเด็นดังกล่าว ให้ประชาชนเข้าใจอย่างสมบูรณ์และทั่วถึง และประการที่สองในประเทศที่มีการพัฒนาทางการเมืองแล้ว ผลของการลงประชามติจะมีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตาม แต่สำหรับกรณีของประเทศไทย เคยปรากฏตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ผลของการลงประชามติ เป็นเพียงข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลเท่านั้น ไม่มีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตามแต่อย่างใด

มณฑล จันทรแจ่มใส (2551) กล่าวการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมจะต้องมีขึ้น โดยตลอด ตั้งแต่ขั้นการร่วมวางแผนโครงการ การเสียสละกำลังแรงงาน วัสดุ กำลังเงิน หรือทรัพยากรใดที่มีอยู่

ประชุม สุวัตติ (2551) กล่าวถึงเงื่อนไขฐานของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ภาคพื้นฐานของประชาชน 4 ประการ คือ

1. ประชาชนต้องมีความสามารถที่จะมีส่วนร่วม กล่าวคือ ประชาชนจะต้องมีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ประชาชนจะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผน จัดการ บริการองค์กร และการใช้ทรัพยากรในที่สุด

2. ประชาชนจะต้องมีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม กล่าวคือ ประชาชนต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรมและกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม

ขั้นตอนของการมีส่วนร่วมตามทัศนะของ จินตวีร์ เกษมสุข (2554, หน้า 3 -

4) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชน วิเคราะห์ชุมชน ค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหภายในชุมชนร่วมกัน และมีส่วนในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการซึ่งถือเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนได้เรียนรู้สภาพของชุมชน วิถีชีวิต สังคม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการจัดทำและประกอบการศึกษาวางแผนงานวิจัย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นการวางแผนการพัฒนาหลังจากได้ข้อมูลเบื้องต้นของชุมชนแล้ว และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาปัญหา สาเหตุของปัญหา เรียบร้อยแล้วนำมาอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการการกำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่จะใช้เพื่อการวิจัย

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการพัฒนาหรือเป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนการวิจัยที่ได้วางไว้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน โดยการสนับสนุนด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน รวมทั้งการเข้าร่วมในการบริหารงาน การประสานขอความช่วยเหลือจากภายนอกในกรณีที่มีความจำเป็น

4. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ โดยประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดการแจกจ่าย หรือการได้รับผลประโยชน์จากกิจกรรม การวิจัยในชุมชนในพื้นที่ฐานที่เท่าเทียมและเสมอภาคกัน

5. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานวิจัยและผลของการพัฒนาจากการดำเนินการไปแล้ว ว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นและนำข้อผิดพลาดไปเป็นบทเรียนในการดำเนินการต่อไป

John M Cohen and Norman T. Uphoff Cohen and Uphoff (1980, pp. 219 – 222 อ้างถึงใน ฤวิลวดี บุรีกุล, 2551, หน้า 5 – 8) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

1.1 การเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอปัญหาความต้องการของท้องถิ่น

1.2 การร่วมคิดและกำหนดแนวทางการพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหา

ของท้องถิ่น

1.3 การร่วมวางแผนนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

1.4 การร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อ

ส่วนร่วม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) เป็นการเข้าร่วม โดยการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการเข้าร่วมในการร่วมแรงร่วมใจ

2.1 การร่วมมือปรับปรุงระบบการบริหารงาน เพื่อดำเนินการในกิจกรรม โครงการของท้องถิ่น

2.2 การมีส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรส่วนตัว เพื่อดำเนินการในกิจกรรม โครงการของท้องถิ่น

2.3 การร่วมปฏิบัตินโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การประสานขอความร่วมมือระหว่างประชาชน กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) โดยอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ ทางสังคม หรือโดยส่วนตัว

3.1 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในรูปแบบ วัสดุสิ่งของ

3.2 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในลักษณะ ของส่วนร่วม

3.3 แผนงานหรือโครงการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ในลักษณะส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเป็นการควบคุมและ ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรม รวมทั้งเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

4.1 การแต่งตั้งประชาชนเข้าเป็นกรรมการประเมินประสิทธิผลแผนงาน หรือโครงการ

4.2 การควบคุม การตรวจสอบโดยประชาชน

Cohen (1996 อ้างถึงใน จินตวิรี เกษมศุข, 2559, หน้า 12) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในงานพัฒนา สามารถกระทำได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในเชิงการกระทำ โดยที่สมาชิกในชุมชนได้อุทิศแรงกาย ในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การมีส่วนร่วมในเชิงเงินงบประมาณ โดยที่สมาชิกในชุมชนได้อุทิศเงินให้การดำเนินกิจกรรมของชุมชน

3. การมีส่วนร่วมในเชิงความรับผิดชอบ โดยมีการกระจายภารกิจและความรับผิดชอบต่อสมาชิกในชุมชน

4. การมีส่วนร่วมในเชิงการตัดสินใจ โดยให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกชุมชนอีกด้วย

นอกจากนี้ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนยังได้ถูกนำเสนอผ่านหลักการ 6 Cs ประกอบไปด้วย (Singhal, 2001 อ้างถึงใน จินตวีร์ เกษมศุข, 2559, หน้า 12 - 13)

1. Co - operation การร่วมมือของคนในท้องถิ่น หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนก็ทำตามต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาจึงจะประสบความสำเร็จ

2. Compliance การยินยอมทำงานเพื่อคนในท้องถิ่น หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายภารกิจหรือหน้าที่ในการพัฒนาท้องถิ่นต้องยินยอมที่ทำงานเพื่อท้องถิ่นของตนอย่างเต็มที่

3. Consultation การให้คำปรึกษา หมายถึง การสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้คำปรึกษาอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งการปรึกษาหารือถือเป็นกระบวนการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยกระบวนการดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสองทาง (Two - way Communication) และการสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communication)

4. Cooperation การให้ความร่วมมือ หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนและบุคคลภายนอกทำงานร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาอย่างเหมาะสม

5. Co - learning การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนและบุคคลภายนอกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีม

6. Collective Action การลงมือกระทำร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกในชุมชนเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนาชุมชนของตนและขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

International Fund for Agricultural Development (2001) หรือเรียกว่า IFAD ซึ่งเป็นกองทุนเพื่อการพัฒนาการเกษตรระหว่างประเทศขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งมีพันธกิจเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ยากจนในชนบท เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 8 ระดับ ซึ่งชั้นรับฟังความคิดเห็นสอดคล้องอยู่ในระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมโดยให้คำปรึกษามีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบเฉยเมย (passive participation) เป็นการมีส่วนร่วมในลักษณะที่ประชาชนมีส่วนร่วมเพียงแต่ถูกบอกเล่าว่ามีอะไรเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้น ไม่รับฟังการตอบสนองจากประชาชน

2. การมีส่วนร่วมในการให้ข่าวสาร (participation in information giving) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยตอบคำถามที่มาจากเจ้าหน้าที่หรือนักวิจัยโดยใช้แบบสอบถามหรือแบบสำรวจหรือแนวทางอื่น ๆ ประชาชนไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลข่าวสารไปใช้

3. การมีส่วนร่วมโดยให้คำปรึกษา (participation by consultation) ประชาชนมีส่วนร่วมในลักษณะที่ถูกปรึกษาโดยที่บุคคลภายนอกรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากประชาชน เจ้าหน้าที่ภาครัฐอาจนำความคิดเห็นที่ได้มาจากประชาชน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนหรือตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่อไป การมีส่วนร่วมในลักษณะเช่นนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ตกอยู่ภายใต้ข้อผูกพันที่จะทำตามความเห็นของประชาชน

4. การมีส่วนร่วมด้วยสิ่งจูงใจทางวัตถุ (participation for material incentives) เป็นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมผ่านการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาจูงใจ เช่น การให้ค่าจ้างหรือการให้อุปกรณ์ที่นำไปใช้ในการประกอบอาชีพ

5. การมีส่วนร่วมเชิงหน้าที่ (functional participation) ประชาชนมีส่วนร่วมโดยหน่วยงานภายนอกมาช่วยก่อตั้งกลุ่มให้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานภายนอกต้องการโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่หรือตามกฎหมายที่กำหนดไว้

6. การมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ (interactive participation) เป็นระดับที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ซึ่งนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและช่วยก่อตั้งสถาบันใหม่ ๆ ในท้องถิ่นหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันที่มีอยู่ มีการนำบุคคลที่มีความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน

7. การระดมตน (self - mobilization) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยที่ไม่ขึ้นกับสถาบันหรือองค์กรภายนอก ประชาชนมีการติดต่อสื่อสารกับภายนอก

เพื่อนำมาซึ่งการได้มาทรัพยากรต่าง ๆ และคำแนะนำทางวิชาการที่ตนจำเป็นแต่ประชาชนยังสามารถระดมความคิดริเริ่มของตนเองตลอดจนควบคุมวิธีใช้ทรัพยากรและการทำงานร่วมกันเอง

8. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (catalyzing change) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สมาชิกในชุมชนมีส่วนผลักดันให้คนอื่น ๆ ในชุมชนริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกันเอง โดยเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลักสำคัญ

International Association of Participation (2006) หรือเรียกว่า IAP2 คือ สมาคมนานาชาติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้กล่าวถึงตัวแบบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยนำเสนอการแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็น 5 ขั้น ซึ่งเป็นตามหลักการเดียวกับของ Arnstein คือ ยิ่งสูงขึ้นยิ่งสะท้อนอำนาจและอิทธิพลของประชาชนในการบริหารหรือตัดสินใจมากขึ้นด้วย จำแนกได้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในระดับเสริมอำนาจให้ประชาชน เป็นขั้นที่ให้บทบาทกับประชาชนสูงที่สุดเพราะให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการตามผลการตัดสินใจนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ที่เรารู้จักกันดี คือ การลงประชามติ หรือสภาเมือง การมีส่วนร่วมในรูปแบบนี้สะท้อนความยินยอมพร้อมใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการยอมรับอำนาจการตัดสินใจของประชาชนหรือชุมชน อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในระดับนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีกระบวนการเสริมความสามารถของประชาชนให้สามารถตัดสินใจด้วยตัวเอง เช่น ข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอ การเสริมทักษะให้ประชาชนวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจหาทางแก้ปัญหาที่มีคุณภาพการใช้ การมีส่วนร่วมในระดับนี้สะท้อนให้เห็นถึงอำนาจของประชาชนในระดับสูง

2. การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ เป็นการให้บทบาทของประชาชนในระดับสูงโดยประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำงานร่วมกันในกระบวนการของการตัดสินใจ ฉะนั้นความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในการตัดสินใจค่อนข้างสูง รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นนี้ เช่น คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน และคณะที่ปรึกษาฝ่ายประชาชน ผลการตัดสินใจที่ออกมาเป็นผลการตัดสินใจร่วมกัน เชื่อว่าจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสมานฉันท์ในสังคมเพราะประชาชนหรือตัวแทนของประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรตัดสินใจด้วยไม่ใช่เพียงให้ความคิดเห็นต่อองค์กร

3. การมีส่วนร่วมในระดับเข้ามามีบทบาท เป็นลักษณะการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทำงานตลอดกระบวนการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ข้อมูลระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนอย่างจริงจังและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ข้อมูลความคิดเห็นของประชาชนจะสะท้อนออกมาในทางเลือกต่าง ๆ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนขั้นนี้ใกล้เคียงกับการมีส่วนร่วมในระดับการร่วมมือ เพียงแต่รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบร่วมมือมีลักษณะเป็นกิจกรรมถาวรมากกว่าการมีส่วนร่วมในขั้นนี้อำนาจการตัดสินใจสุดท้ายยังเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเข้มข้น ตัวอย่างเทคนิคการมีส่วนร่วมที่ใช้มาก อาทิ การประชุมเชิงปฏิบัติการตั้งคณะทำงานภาคประชาชน เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมในระดับรับฟังความคิดเห็น เป็นลักษณะการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น ประชาชนมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล การตัดสินใจเป็นบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ เทคนิคการมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การประชุมสาธารณะ ปัจจุบันนี้กฎหมายส่วนใหญ่ มักกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างน้อยในระดับการรับฟังความคิดเห็น

5. การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด บทบาทของประชาชนน้อยมาก เพียงแต่รับทราบที่เกิดอะไรที่ไหน ปัจจุบันการที่ภาครัฐตัดสินใจในเรื่องที่กระทบประชาชน และแจ้งให้ประชาชนทราบสะท้อนความล้มเหลวในการบริหารงาน ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องตระหนักว่า ไม่ว่าจะเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในขั้นใด การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก แต่ต้องไม่ใช่การให้ข้อมูลลักษณะประชาสัมพันธ์โดยให้มองแต่ด้านดีเท่านั้น หัวใจสำคัญ คือ การให้ข้อเท็จจริง และตัดสินใจแสดงความคิดเห็นอย่างมีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดข้างต้น การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวความคิดการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรที่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการขั้นตอนกระบวนการวางแผน การตัดสินใจ การปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ และการติดตามตรวจสอบประเมินผล บนฐานของความไว้วางใจระหว่างกัน

ลักษณะและรูปแบบการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งอาจมีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือหลายขั้นหรือทุกขั้นตอนก็ได้ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตามประเภทของกิจกรรมไว้แตกต่างกัน ตามความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

United Nations, Department of International Economic and Social Affairs (1989, p. 9) ได้รวบรวมรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 3 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง (Spontaneous) เป็นโดยการอาสาสมัครหรือรวมตัวกันเองขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง โดยเป็นการกระทำที่มีได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นเป้าหมาย

2. การมีส่วนร่วมแบบชักนำ (Induced) เป็นการเข้าร่วมโดยความต้องการความเห็นชอบหรือการสนับสนุนโดยรัฐบาล เป็นรูปแบบที่เป็นลักษณะทั่วไปของประเทศกำลังพัฒนา

3. การมีส่วนร่วมแบบบังคับ (Conceived) เป็นผู้มีส่วนร่วมภายใต้การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้การจัดการโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือโดยการบังคับโดยตรงรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ผู้กระทำได้รับผลในทันที แต่จะไม่ได้ผลในระยะยาวจะมีผลเสียที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนในที่สุด

Cohon & Uphoff (1981) ได้แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision - Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การตัดสินใจตั้งแต่ระยะเริ่ม

1.2 การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม

1.3 การตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วมโครงการให้มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร การเข้าร่วมบริหาร การร่วมมือทั้งการเข้าร่วมแรงร่วมใจ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็ประโยชน์ทางด้านวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งนับเป็นการควบคุมและตรวจการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป

จินตวีร์ เกษมศุข (2554) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ดำเนินอยู่โดยทั่วไปสามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การรับรู้ข่าวสาร (Public Information)
2. การปรึกษาหารือ (Public Consultation)
3. การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public Meeting)
 - 3.1 การประชุมในระดับชุมชน (Community Meeting)
 - 3.2 การประชุมรับฟังความคิดเห็นในเชิงวิชาการ (Technical Hearing)
 - 3.3 การประชาพิจารณ์ (Public Hearing)
4. การร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making)

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

การที่ประชาชนจะตัดสินใจเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและรับผิดชอบในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งระบบนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในด้านบุคคล และกลุ่มคน ซึ่งเป็นการรับรู้ข้อมูลซึ่งเกิดขึ้นจากภายนอก ดังมีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้ คือ

Reeder, (1963, อ้างถึงใน ปรีดา เจษฎารางกุล, 2550, หน้า 26) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรักษาการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติตนให้สอดคล้องตามความเชื่อถือพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนกันจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง
2. มาตรฐานคุณค่า บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนกันจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณค่าของตนเอง
3. เป้าหมาย บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนกันจะส่งเสริมป้องกันและรักษาเป้าหมายตน
4. ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล บางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา
5. ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะประพฤติตามแบบที่ตนคาดหวังว่าจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนคาดหวังจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน
6. การมองแต่ตนเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตนเองสมควรกระทำเช่นนั้น
7. การบีบบังคับ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกลึก

ว่าตนถูกบังคับให้ทำ

8. นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเรามีนิสัยชอบกระทำอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ

9. โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคมโดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงการของสังคมเอื้ออำนวยเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกระทำเช่นนั้นเท่าที่พวกเขาได้รับรู้

10. ความสามารถ บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น

11. การสนับสนุน บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดีพอให้กระทำการเช่นนั้น

Cohen & Uphoff, (1980, อ้างถึงใน ณรงค์ วาริชล, 2551, หน้า 9)

กล่าวว่าปัจจัยหลายอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ระยะเวลาที่อยู่ในท้องถิ่น และสถานภาพการทำงาน

Raven and Rubin (1983, p. 356) ได้ชี้ให้เห็นว่าความรู้ความเข้าใจที่มีต่อบุคคล กลุ่ม หรือโครงการมีความสำคัญอย่างมากที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมขึ้นมา อย่างไรก็ตาม ความรู้ ความเข้าใจที่จะนำไปสู่การเกิดความร่วมมือขึ้นมานี้ต้องเป็นความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปสู่การเกิดความร่วมมือ ต้องเป็นความรู้ความเข้าใจที่ผู้ให้ความร่วมมือตระหนักว่ามีเหตุผลในการที่เข้าไปมีส่วนร่วม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การที่บุคคลหนึ่งจะให้ความร่วมมือได้นั้นต้องมีความเข้าใจว่าเขาจะเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นมีเหตุผลหรือเป็นประโยชน์ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ทั้งส่วนตัวหรือส่วนรวมก็ได้ นักวิชาการทั้งสองท่านยังได้อธิบายต่อไปว่า การที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การมีส่วนร่วมนี้ผู้ที่ขอความร่วมมือจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ทำให้เขาเกิดความรู้ ความเข้าใจว่าหากมีการร่วมมือเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเขาด้วย

Newstorm (1993, อ้างถึงใน ณรงค์ วาริชล, 2551, หน้า 10) พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม คือ

1. ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร หากองค์กรมีโครงสร้างใหญ่ ขั้นตอนการปฏิบัติมาก เช่น ระบบราชการ จะเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมได้

2. นโยบายองค์กรที่ขาดความชัดเจน จะทำให้บุคลากรไม่แน่ใจเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติ จึงเกิดความลังเลที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม
3. ภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าหากว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ไม่มีศักยภาพ ไม่มีความก้าวหน้า ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน งานจะสำเร็จได้ต้องควบคุม ภาวะผู้นำประเภทนี้จะเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมได้
4. ลักษณะงาน ซึ่งหากว่างานที่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยตัวเอง เช่น งานในห้องทดลองลักษณะงานเช่นนี้จะทำให้บุคลากรไม่เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ระดับการศึกษา วิชาชีพ โดยถ้าหากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่สูงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ก็แสวงหาการมีส่วนร่วมมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า และหน้าที่ความรับผิดชอบที่น้อยกว่าด้วย

การบริหารจัดการกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

การตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการตัดสินใจ ไม่เป็นหลักประกันว่าความสำเร็จของกระบวนการมีส่วนร่วม มิใช่เพียงการจัดดำเนินการให้มีการส่วนร่วมเท่านั้น หรือการจัดการมีส่วนร่วมแล้ว ประชาชนเห็นด้วยกับโครงการ เพราะมีกลุ่มบางกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย ไม่ได้อยู่ในกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนั้น ความสำเร็จของกระบวนการมีส่วนร่วมคือ ความสามารถในการจัดการให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการหรือ การตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางนำมาซึ่งข้อตกลงร่วมกันตัดสินใจ ที่รอบคอบมากขึ้น ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำถามว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนควรเกิดเมื่อไร ใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการและในรูปแบบใด

การบริหารจัดการกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนควรยึดหลัก 4 S คือ

1. Starting Early หรือการเริ่มต้นเร็ว : กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่วะยะแรก มีการให้ข้อมูล กระตุ้นให้เกิดความคิดเห็นและให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนก่อนการตัดสินใจ ความล้มเหลวของการมีส่วนร่วมของประชาชนในอดีตมักเกิดจากภาครัฐเริ่มกระบวนการมีส่วนร่วมช้าหลังจากการตัดสินใจ

เรียบร้อยแล้ว หรือมีข้อผูกมัดอื่น ๆ จนอื่นเปลี่ยนแปลงไม่ได้หรือหลังจากมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามการจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นก่อนก่อนการตัดสินใจสะท้อนความคิดของชุมชน นอกจากนี้ในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้น มีประโยชน์ช่วยให้ประชาชนมีเวลาคิดถึงทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาของชุมชนที่เหมาะสมมากขึ้น และเป็นข้อมูลการพัฒนาโครงการ ดังนั้นการบริหารการมีส่วนร่วมที่ดีนั้นควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นให้ตระหนักถึงปัญหาความจำเป็นของโครงการ หรือในขั้นของการหาข้อมูลพื้นฐาน เช่น หากเป็นกรณีการทำโครงการโรงไฟฟ้าหรือที่ทิ้งขยะหรือไม่ ก่อนจะถามว่าตั้งที่นี้ได้หรือไม่

2. Stakeholders หรือ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้อง : หลักการสำคัญของการมีส่วนร่วมอีกประการหนึ่งคือการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ต้องการให้มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมแต่กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง อาจถือว่าต้องรับฟังข้อมูลหรือปรึกษาหารือเป็นอันดับแรก ๆ

หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องให้ความสำคัญในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับระดักระวังมิให้เกิดการผิดกลุ่มเป้าหมายต้องตระหนักว่าประชาชนแต่ละกลุ่มได้รับผลกระทบจากประเด็นการตัดสินใจไม่เท่ากันบ่อยครั้งที่เรามักคิดว่าประชาชนเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ในความจริงผู้ได้รับผลกระทบมีหลากหลายกลุ่ม การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมต้องมั่นใจว่ามีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม และแต่ละกลุ่มอาจมีรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันเพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมได้ เช่น กำหนดเวลา รับฟังความคิดเห็นที่ชาวบ้านมาร่วมได้ หรือการใช้ภาษาถิ่น รวมทั้งการอำนวยความสะดวกให้แก่ชาวบ้านในการเดินทางไปร่วมแสดงความคิดเห็น

3. Sincerity หรือ ความจริงใจ : การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดอ่อน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานนี้รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วมและประชาชนถือว่าเป็นมิติที่มีความสำคัญในการบริหารการมีส่วนร่วมให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของโครงการหรือมีอำนาจอนุมัติต้องจัดการอย่างจริงจัง เปิดเผย ซื่อสัตย์ ปราศจากอคติ ให้เกียรติ ซึ่งกันและกันมีการสื่อสารสองทาง อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและพอเพียงตอบสนองต่อความสงสัยของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแจ้งความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงของโครงการอย่างต่อเนื่อง อธิบายกระบวนการต่าง ๆ อย่างชัดเจนลดข้อสงสัยต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดข้อสงสัยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระยะเริ่มต้นขณะเดียวกันตั้งใจรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นและนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจซึ่งกันและกันความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือนำมาซึ่งความร่วมมือความเข้าใจ และการสื่อสารที่ดีขึ้น

4. Suitability หรือ วิธีการที่เหมาะสม : หลักการที่สำคัญประการสุดท้ายของการบริหารการมีส่วนร่วมคือ การเลือกเทคนิค หรือรูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนต้องคำนึงถึงความเหมาะสม โดยพิจารณาจากประเภทและขนาดของโครงการ ความหลากหลายและลักษณะที่แตกต่างกันและพื้นที่ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความแตกต่างด้านวัฒนธรรม สังคม และค่านิยมระดับความสนใจของชุมชนในประเด็นหรือโครงการ ความสามารถและความพร้อม รวมทั้งข้อจำกัดของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น ด้านระยะเวลา บุคลากร และงบประมาณ ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมอยู่ที่ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกกระบวนการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมที่สร้างสรรค์ต้องประกอบด้วย กระบวนการย่อยหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนั้นต้องตระหนักว่าการให้ข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริงเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ของการปรึกษาหารือที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สามารถจำแนกได้พอสังเขป และเพื่อให้มองเห็นภาพและเข้าใจเกี่ยวกับตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมประชาชนและเครือข่าย ดังสรุปการสังเคราะห์ตามตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย

องค์ประกอบ ด้านการมีส่วนร่วม	ผู้ศึกษา												ความ ถี่-
	วิชัย ภูโยธิน(2554)	อรทัย กักผล และรัตระวี กิติโยธม	อรพินท์ สโพโชคชัย (2550)	ทรงศักดิ์ ปัทมา (2550)	จินตวีร์ เกษมสุข (2554)	วิเชียร ฝ่ายปาน (2556)	ยุวัฒน์ วุฒิเมธี, 2556	White, 1980	Cohen & Uphoff, 1981	Shaded and prin, 1982	Soetijpto Wisarjono, 1983	IAP (2006)	
การมีส่วนร่วมวางแผน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		8
การมีส่วนร่วมตัดสินใจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
การมีส่วนร่วมปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
การมีส่วนร่วมรับ ผลประโยชน์		✓	✓		✓			✓	✓	✓			6
การมีส่วนร่วมประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		12
การมีส่วนร่วมในการค้นหา ปัญหา				✓									1
การมีส่วนร่วมระดับเสริม อำนาจให้ประชาชน												✓	1
การมีส่วนร่วมระดับสร้าง ความร่วมมือ												✓	1
การมีส่วนร่วมระดับให้ข้อมูล ข่าวสาร		✓										✓	2

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และให้คำนิยาม การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริม ชักนำ สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ในกิจกรรมการพัฒนาที่จะมีผลกระทบมาถึงตัว เพื่อแก้ไข

มาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความร่วมมือแห่งการดำรงชีวิตในสังคมเดียวกัน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจในแต่ละประเด็นซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นในการสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป ดังนี้

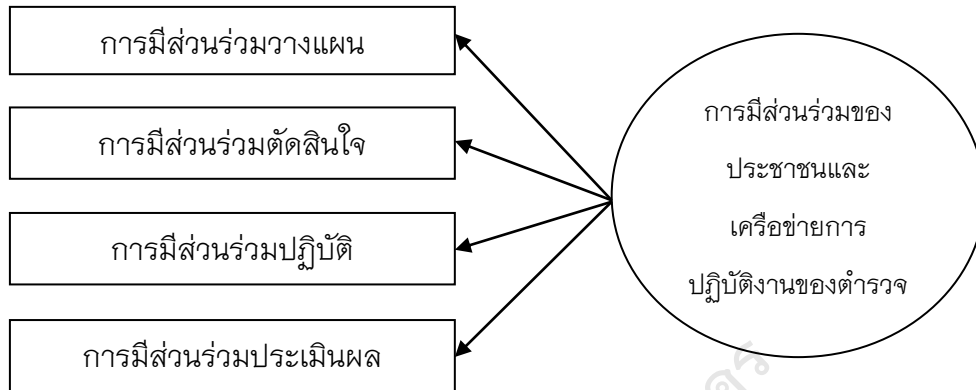
1. การมีส่วนร่วมวางแผน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมการวางแผน มีส่วนร่วมบูรณาการแผน มีส่วนร่วมวางแผนแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้จัดตั้งภาคีเครือข่ายการปฏิบัติงาน

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญแล้วร่วมตัดสินใจทั้งในช่วงเริ่มต้น ช่วงวางแผน และช่วงปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในชุมชน การวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ

3. การมีส่วนร่วมการปฏิบัติ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้กับงานทั้งช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน หรือโดยการบริหารประสานงานและขอความช่วยเหลือ การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการให้บริการแก้ไขปัญหาของชุมชน การเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ การกำหนดกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ประชาชนและเครือข่าย การมีส่วนร่วมปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การมีส่วนร่วมประเมินผล หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประเมินผลว่าการดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งการประเมินผลความก้าวหน้าและประเมินผลสรุปรวบยอดโดย สังเกตจากความชอบและความคาดหวังซึ่งมีอิทธิพลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลได้ ประกอบด้วย การร่วมติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาอาชญากรรม การให้บริการประชาชน การนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจะนำประเด็นดังกล่าวข้างต้นนี้ไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป สามารถเขียนเป็นตัวแปรการวัดองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจ ที่ใช้ในการวิจัยได้ แสดงในภาพประกอบ 7 ดังนี้



ภาพประกอบ 7 สันเคราะห์ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ความหมายของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการ แต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

Ireland and Hitt, (1999, p. 254) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มี อิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กรและเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำที่มงานสำหรับการ ปฏิบัติงาน สามารถชักจูงใจและนำพาบุคคลอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

Dubrin, (2004, p. 22) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและ ช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของสมาชิกให้มีบทบาทหน้าที่ในการนำกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 44) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5 – 10 ปี ข้างหน้า วางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Dubrin (2004, p. 43) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์การ การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นความสามารถใช้อิทธิพลสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรในระยะยาว (Rowe, 2001, p. 82) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Robbins & Potter, 2003) รวมถึงเป็นทักษะที่เกิดจากประสบการณ์และความอาวุโส มีความรอบรู้ (Wisdom) และมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการวางแผนการดำเนินงาน สามารถตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่มีความหลากหลาย และไม่แน่นอน (Guillot, 2003)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มองการณ์ไกลในการสร้างและพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่เป้าหมาย (นฤมล สุภาทอง, 2550) เป็นกระบวนการของอิทธิพลผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อการบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) โดยการกำหนดทิศทางขององค์การ การวางแผนหรือการสร้างทางเลือก การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือการประเมิน (เชวงศักดิ์ พฤษเขตต์, 2550)

2553, หน้า 55) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีความเข้าใจในระดับสูง สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ในการกำหนดทิศทางขององค์การอย่างมีกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ (ตัญญลักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 63)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การแข่งขันในศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนท้าทาย เต็มไปด้วยโอกาสและภัยคุกคาม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดเดาได้ยาก ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถนำความสำเร็จก้าวหน้าและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ (Lreland & Hitt, 1999, p. 43) ผู้นำองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550) ลำดับต่อไปผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจากทัศนะของนักวิชาการและจากผลงานวิจัย เพื่อนำไปสังเคราะห์และกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 Robbins and Coulter (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) คือ ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน และขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมหรือประเมินผล (Evaluation) คือ ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน ซึ่งจะเห็นว่าการดำเนินกระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างไรดีแล้วมิได้นำไปปฏิบัติ หรือประเมินผลอย่างเหมาะสม องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ซึ่งกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify Current Mission, Objection Strategies) การสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดเป็นหลักในขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้

ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์กร และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identify Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่มีผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์กร แต่หากผลกระทบต่อองค์กรเป็นลบ (Negative) แสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่องค์กร แต่อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์กรหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคต่ออุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน อาจเป็นโอกาสต่อองค์กรหนึ่งแต่เป็นอุปสรรคต่อองค์กรหนึ่งก็ได้ แม้จะเป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน (Same industry) ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์กรอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์กรแตกต่าง หรือความสามารถในการจัดแตกต่างกันบางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรเดียวกัน ทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) ของพนักงานขององค์กร ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรอย่างหนึ่ง องค์กรที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์กรอื่น ใครจะเป็นอาวุธ (Competitive

Weapons) ที่สร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่นที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 การกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในที่ดีเด่นหรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึงองค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งต้องรักษาไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ขณะเดียวกันต้องแก้ไขจุดอ่อนหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งขององค์การที่เป็นบุคลิกภาพ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยม ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคี รักดีต่อองค์การร่วมมือกันทำงานหนักเพื่อองค์การ ก็จะเป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยหากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การและอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ขั้นที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และต้องพยายามผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์การ และต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากจุดแข็งและโอกาสเหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด หากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) เพื่อให้ทราบว่าการกลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์

กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือ การควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนจากแผนต้องดำเนินการ แก้ไข ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือ กิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

2.2 Cholonel Stephen (2004) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทหน้าที่ สำคัญคือ 1) มีทักษะการกำหนด (Skill) 2) มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ (Provides Vision and Focus) 3) มีความเชี่ยวชาญในการควบคุมและสร้างผู้นำอื่น (Musters Command And Peer Leadership Skills) กระตุ้นผู้อื่นให้คิดและแสดงออก (Inspires Other to Think and Act) 4) มีเป้าหมาย (Coordinates ends) วิธีการ (Ways) และแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (Means)

2.3 Ireland and Michael (2005, p. 63 – 77) ได้ศึกษาสัมฤทธิ์ผลและ การคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่สมบูรณ์แบบในศตวรรษที่ 21 “บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์” (The Role of Strategic Leadership) พบว่า ลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ มีความสามารถในการประเมินการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมว่าบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้หรือไม่ ในส่วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่แน่ชัดและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การคงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การประเมินและ ดำรงไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล 5) ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรม และ 6) แสดงให้เห็นความสมดุลของการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

2.4 Hill and Jones (2008) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

2.4.1 มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarity of vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริบท เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือ วิสัยทัศน์ขององค์การ หากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง ไม่สามารถระบุ เป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร ความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้าง ความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การ

รวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเข้มแข็ง

2.4.2 ผู้นำต้องสามารถระบุตัวแบบธุรกิจ (Articulation Business Model) โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ขององค์การที่จะใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เช่น การใช้เครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นเป็นฐานในการระดมทรัพยากรเชิงบูรณาการ การประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มแม่บ้าน เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ผลต่อเนื่องจนบรรลุวิสัยทัศน์

2.4.3 ผู้นำต้องสามารถสร้างความผูกพันต่อภารกิจ (Commitment) แก่ผู้ปฏิบัติเนื่องจากความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในคุณค่าของเป้าหมายและการเชื่อมโยงประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายกับผลตอบแทนของหน่วยงานย่อยและบุคคล

2.4.4 ผู้นำต้องสามารถให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Being Well Informed) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์การจึงต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานการณ์

2.4.5 ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Willingness to Delegate and Empowerment) สืบเนื่องจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีอำนาจในการบริหารและตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในระดับหนึ่ง เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่ไม่มอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือมอบแต่ไม่เพียงพอจะทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงของการปฏิบัติมีอุปสรรค

2.4.6 ผู้นำต้องฉลาดในการใช้อำนาจ (Astute Use of Power) คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เพียงพอต่อความต้องการของทุกหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสมดุลของการดำเนินงานและสร้างความผูกพันและการทำงานที่เชื่อมโยงกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

2.5 เซวงคักดี พฤษกษเทเวศ (2553, หน้า 73 – 80) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง

ขององค์การ 2) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สรุปได้ดังนี้

2.5.1 ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง วิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์จะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในระดับสูง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติและความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

2.5.2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินการระยะยาวขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ หรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (functions of Management) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำไปปฏิบัติ (Leading) และการควบคุมการปฏิบัติการ (Controlling)

2.5.3 ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

2.6 สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, หน้า 76 – 87) ได้สังเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สะท้อนทั้งลักษณะของขอบข่ายความรับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์พึงมี จากแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วย Boal and Hooljberg (2000); Davies and Davies (2006); Gandz (2006); และ Cross and other (2008) โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 คุณลักษณะ ดังนี้

2.6.1 สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์กรได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ที่ทำท่าย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าว ไปสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

2.6.2 สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร หรือเป็นการดำเนินการในแนวทางที่องค์กรใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถระบุและมีความเข้าใจถึงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กร สามารถเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน สามารถมองภาพรวมของการแข่งขัน การดำเนินงาน จุดแข็งจุดอ่อนที่มีความซับซ้อนของเหตุการณ์ ความทับซ้อนในความเป็นเหตุและผล สามารถสังเคราะห์หรือคิดเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรได้เปรียบ เป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความต้องการของประชาชนหรือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรน้อย เพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร

2.6.3 สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์นั้นต้องถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีสมรรถนะในการประสานกิจกรรมและทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาขับเคลื่อนกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำต้องทราบถึงข้อกำหนด ระเบียบและวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยย่อย มีความสามารถในการวินิจฉัยฉันทัดสินใจ ลำดับการใช้ทรัพยากรและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างสมดุล ไม่เน้นแต่งานพัฒนาโดยละเลยการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรหรือผลตอบแทนทางการเงิน

2.6.4 สามารถสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการยอมรับอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้องมีความฉลาดในการใช้อำนาจและมีความฉลาดทางสังคมเพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน มีความตั้งใจจริง

ในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบนฐานของ จริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของการดำเนินงาน ใบริบทสังคมที่พิสูจน์ความ ตั้งใจจริงและความจริงใจจากจริยธรรมของผู้นำ สุดท้ายผู้นำต้องไม่ละเลยต่อการพัฒนา ทูทางสังคม ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2.6.5 สามารถพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกล ยุทธ์เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่งทุกคนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ไปสู่ การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากบุคลากรของแต่ละฝ่ายขาดความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดความผูกพัน และ ขาดทักษะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมและให้มีสมรรถนะ สอดคล้องกับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2.7 ตวัณลักษณะ พวงนิล (2555, หน้า 63 – 80) สรุปองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้ในการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ความคิดความเข้าใจระดับสูง (High – level Cognitivity) หมายถึง ความคิดความเข้าใจที่ใช้ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มปัจจัย ต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และสามารถสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนด แผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมาสำหรับ องค์กรที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงมีโนทัศน์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์การ เพื่อนำ ผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(External Environment Analysis) และการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) องค์ประกอบที่ 3 การกำหนด กลยุทธ์ (Strategy formulation) หมายถึง การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการ วิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์แต่ละระดับในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการ ประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ประกอบด้วย การนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์และความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการวางแผนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operation Planning)

จากนิยามความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยคุณลักษณะบทบาทและความสามารถของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์การทำงาน มีความสามารถในการบริหาร การกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการทำงานขององค์การ ให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นคือ เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรร เพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเรื่องเวลา ในทุกอณูก็จะถูกกำหนด เพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ความจริงแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหาร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะเห็นได้ว่า ภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของ

ดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์

หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องกันปัญหา โดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกขององค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 207)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหลายแนวคิด ซึ่งในที่นี้ขอเสนอ 3 แนวคิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของไอร์แลนด์และฮิตท์ (Ireland and Hitt)

2. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาแวนด์และมาเลคซาเดห์ (Nahavandi and Malekzadeh)

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวความคิดของไอร์แลนด์และฮิตท์ (Ireland and Hitt)

Ireland & Hitt (1999, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 429 – 430) สองนักวิจัยยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21

ว่าในขณะที่บริบทของโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึกควบคู่กับสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถใช้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแกนสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคน
5. ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งเน้นแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการตัดสินใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม
6. ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถสร้างควมมีประสิทธิผลและความมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นในความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาเวนไดและมาเลคซาเดห์

(Nahavandi and Malekzadeh)

Nahavandi & Malekzadeh, (1993, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419 – 420) ได้ทำการวิจัยพบว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านการแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Seeking) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อินทรีย์กับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่า มักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูง และมักจะพยายามริเริ่ม

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่าเคยได้ผลมาแล้ว

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการอำนาจในการควบคุมสูง จะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ จะเน้นวัฒนธรรมแบบตึงตัว เน้นการปฏิบัติแบบเดียวกันและการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำ มักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีการบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวเหมือน ๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดของผู้อื่นที่เกิดขึ้นในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสภาพบริบทสังคมไทย

นักวิชาการในสังคมไทยหลายท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 65 – 66) ได้กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้บริหารทางกลยุทธ์ต้องเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ซึ่งต้องดำเนินการในทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทในทางปฏิบัติดังนี้ คือ

1. การเป็นผู้บริหารทั่วไปที่จะต้องทำการบริหารเรื่องราวทั้งหมดในองค์การตลอดเวลาโดยไม่ขาดตอน
2. การเป็นผู้ใช้ทัศนวิสัย ที่จะต้องติดตามความเป็นไปของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หรือการมองโลกกว้างรอบตัวนั่นเอง
3. การจะต้องเป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับทรัพยากรที่ประเมินได้ภายในองค์การ และทำการจัดคู่ปัจจัยระหว่างโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่ จนสามารถจัดทำเป็นนโยบายและแผนดำเนินงานต่าง ๆ ออกมา

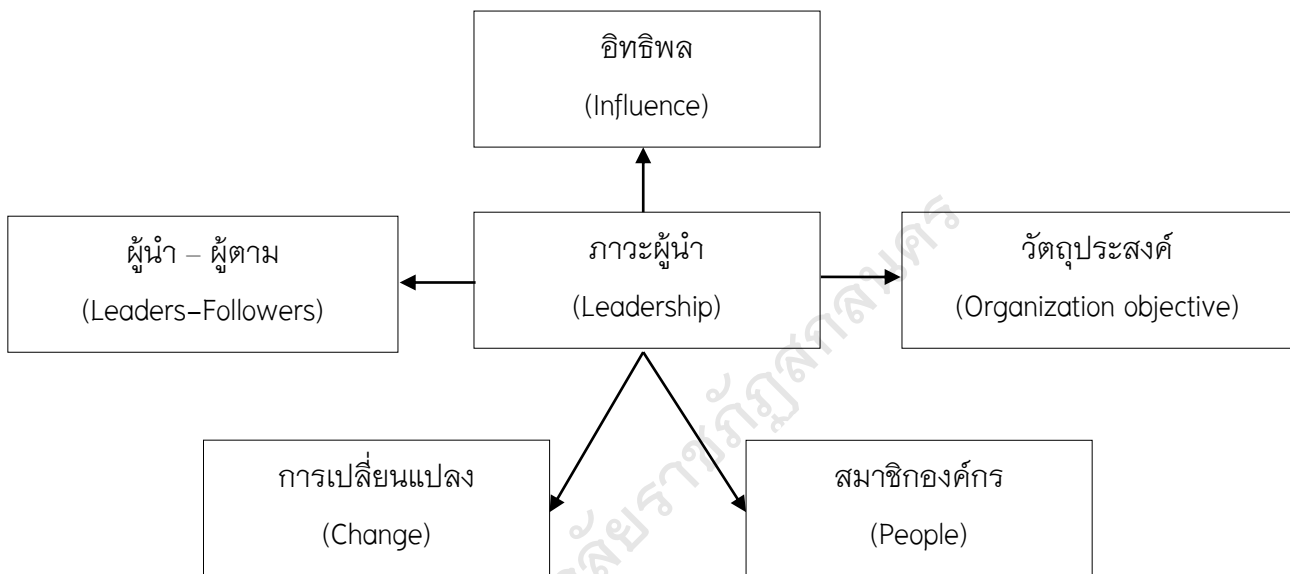
4. การเป็นสถาปนิกออกแบบโครงสร้างและระบบงาน
5. การเป็นผู้จัดแบ่งสรรทรัพยากรและเป็นผู้ควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ
6. การเป็นผู้นำสร้างทีมงาน กระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นและมีการผูกพันจากทุกฝ่าย การเป็นผู้ประเมินผลงานและรู้จักใช้คน
7. การเป็นผู้ชักจูงใจ
8. การเป็นผู้นำชุมชนสัมพันธ์
9. การเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985) ที่ได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (Traits Approach) พฤติกรรม (Behavior Approach) ของผู้นำแบบต่าง ๆ อำนาจ-อิทธิพล (Power – Influence Approach) ของผู้นำหรือลักษณะของสภาพการณ์ (Situational Approach) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Yukl, 1989, p. 72) ความหมายของภาวะผู้นำ มีความหลากหลายแตกต่างกันไป อาจเนื่องมาจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำของนักวิจัยที่แตกต่างกัน (Yukl, 2002) และในลำดับถัดไป จะได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการที่ได้ให้นิยาม ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ตามทัศนะของนักวิชาการในต่างประเทศ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำจิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) (Yukl, 2002) เป็นกระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) (Schermerhorn, 2002) เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, 2005) รวมถึงเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Schermerhorn, 2005) สำหรับทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย เชนงศักดิ์ พุทธิษเทเวศ (2553) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด Lussier and Achua (2004) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบอิทธิพลต่อผู้อื่นทำให้เกิดภาวะที่มีผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะสร้างอิทธิพลประกอบไปด้วยอำนาจการเมืองและ

การเจรจาต่อรองโดยผู้นำมีเป้าหมายที่จะพยายามจูงใจ สร้างแรงผลักดันให้ผู้ตาม
ในองค์กรการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ผู้นำต้องกล้าสร้างความ
เปลี่ยนแปลงไม่ยึดติดกับแนวทางการทำงานแบบเดิมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด พร้อมทั้งนำ
สมาชิกในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันได้ รายละเอียดดังภาพประกอบ

8



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบของผู้นำ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Lussier et al. (2004)

จากภาพประกอบ 8 การสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ผู้นำต้องการแรงขับ
ด้านจิตใจที่สูงเพื่อให้เกิดพลังของการเปลี่ยนแปลง เป็นพลังที่เกิดจากภายในของผู้นำ
ทั้งในด้านลักษณะบุคลิกส่วนตัว และจากแรงขับภายใน ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนของคุณลักษณะ
และบุคลิกของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
(Northouse, 2010) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการมีอิทธิพล
รวมถึงการสร้างอิทธิพลจากคุณลักษณะและบุคลิกส่วนตัวเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
(Inspiration) ต่อบุคคลที่เป็นผู้ตาม (Followers) ในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปใน
ทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรประสบความสำเร็จภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้าง
ความเชื่อมั่นและแรงจูงใจจากคุณลักษณะและบุคลิกของผู้นำที่ส่งผลให้สามารถนำได้

อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญต่อผลลัพธ์ ด้านคุณภาพบริการในโรงพยาบาล (Choi, 2006 ;Hassan et al, 2009; and Scott 2010) บทบาทของผู้นำคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงบริการให้มีคุณภาพ (Claver & Molina, 2003, pp. 91 – 118 as cited in Wardhani et al, 2009, p. 240) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ซึ่งสามารถทำให้พนักงานในองค์การ ปฏิบัติกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นกระบวนทัศน์ทฤษฎีที่อธิบายถึง ลักษณะบางประการของภาวะผู้นำซึ่งมีคุณค่าในทางปฏิบัติ เพราะผู้นำสามารถใช้ทำความเข้าใจคาดการณ์ และควบคุมการนำไปประสบผลสำเร็จได้ วัตถุประสงค์หลักของทฤษฎี จึงเกี่ยวกับการบอกถึงแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้นำ (Raelin, 2006) ทฤษฎีความเป็นผู้นำ ที่สำคัญสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท (House & Aldrich, 1997) ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative) (Achua & Lussier, 2010) รายละเอียดแต่ละแนวทางการศึกษาวิจัย อธิบายได้ดังนี้

2.1 กระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory Paradigm)

เป็นระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ภายใต้สมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ (Born, Not Made) การศึกษาตามแนวทางนี้มุ่ง อธิบายถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิผล งานวิจัยได้กระบวนทัศน์นี้กว่า 100 ผลงานในช่วงทศวรรษ 1930 – 1940 มุ่งศึกษาเพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบคุณลักษณะผู้นำ ด้านกายภาพและจิตวิทยา รวมทั้งคุณลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพ (Qualities) (Achua et al., 2010) ซึ่งพบลักษณะต่าง ๆ มากมายเช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตามคือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น และ 5) ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner & Kinicki, 1992) การศึกษา ที่เกี่ยวข้อง กับชุดคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลถูกใช้ในกระบวนการสรรหาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ หรือแยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตาม (Gordon et al., Achua et al., 2010) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่า คุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (Yulk, 2002) อย่างไรก็ตามคุณลักษณะ ที่ส่งผลให้

กระบวนการนำของผู้ประสบผลสำเร็จนั้น ยังไม่มีความเป็นสากลพอที่จะรับประกันความสำเร็จของภาวะผู้นำ (Achua et al., 2010, p. 16)

2.2 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory Paradigm) ในปลายช่วงทศวรรษ 1950 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนกระบวนการเชิงคุณลักษณะไปเป็นกระบวนทัศน์ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม โดยการศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การศึกษาที่เน้นอธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำกระทำ โดยมุ่งหารูปแบบของพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลสำหรับทุกสถานการณ์ (Achua et al., 2010, p. 16) ภายใต้ความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม เริ่มจากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) ซึ่งได้ข้อสรุปที่ไปสู่ความเชื่อว่ามีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ แบบมุ่งคนและแบบมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ตามลำดับ ซึ่งผลจากการศึกษานี้ได้พัฒนาแบบวัดผู้นำ LBDP (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลายครั้งพบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ซึ่งต่อมา Blake and Mouton (1982) ได้เสนอการใช้ตารางการจัดการ (The Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบผู้นำที่ดีที่สุด แบบที่ผสมกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน ทำให้ได้แบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ โดยผู้นำแบบมุ่งเน้นทีมงาน (The Team Leader; 9, 9) เป็นผู้นำที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามแบบผู้นำนี้ก็ไม่มีหลักฐานยืนยันว่าจะเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ เช่นผู้นำแบบเสื่อมถอย (The Impoverished Leader; 1,1) อาจเหมาะกับผู้ตามที่รู้งานดี และไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งจากผู้นำ ผู้ตามอาจสนุกกับงานและเพื่อนร่วมงานมากกว่า ในระยะต่อมานักวิชาการจึงหันมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (Kreitner & Kinicki, 1992) อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาทฤษฎีภาวะเชิงพฤติกรรมนี้ ยังขาดการพิจารณาปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่มีผลต่อความสำเร็จในอีกสถานการณ์หนึ่ง ความสำเร็จของงานมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้นแต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ด้วย (Robbins, 2005 อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552, หน้า 74) โดยสรุปไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใด (Leadership Style) ที่ดีที่สุด

สำหรับทุกสถานการณ์ ลำดับต่อไป จะได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่สำคัญเพียง 3 ทฤษฎี ดังนี้

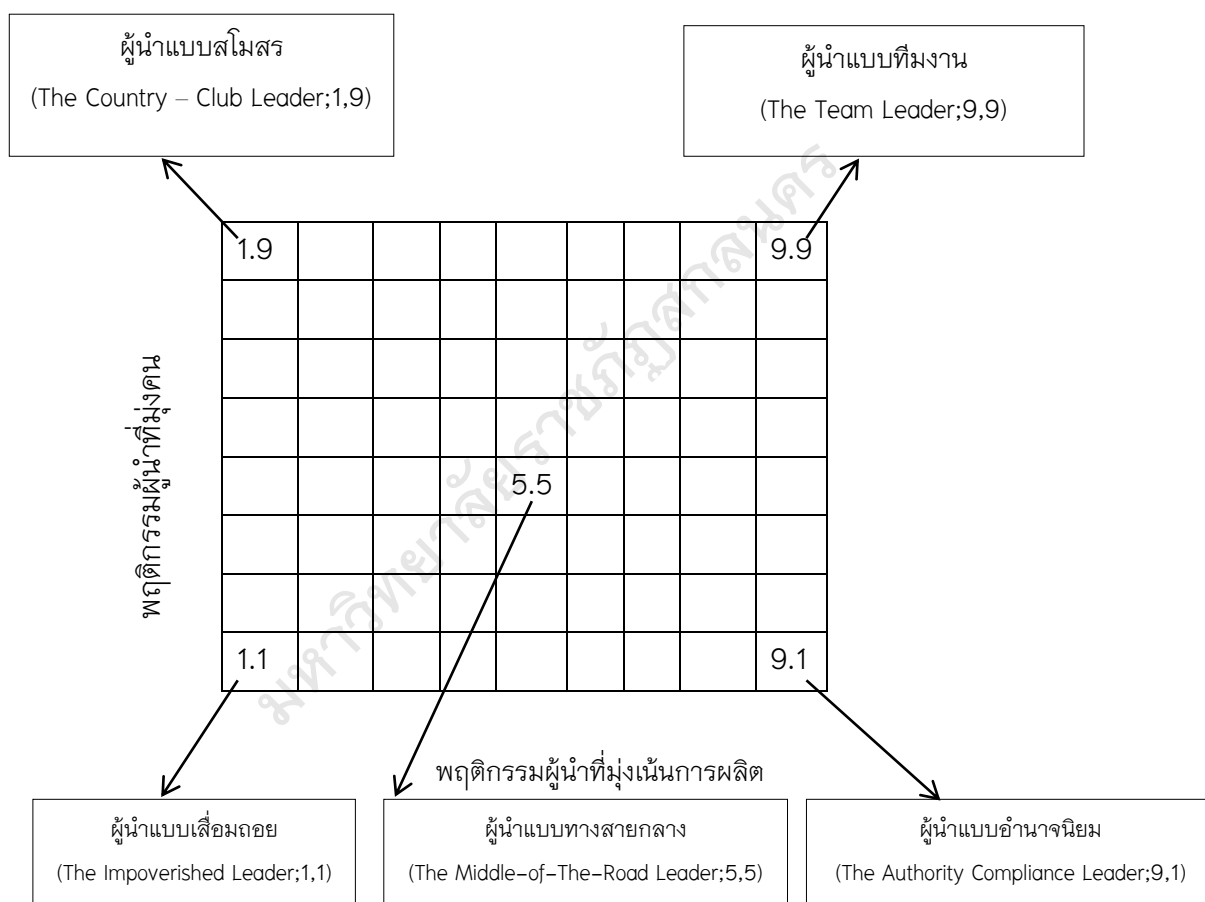
2.2.1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ จากกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การซึ่งค้นพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญมี 2 รูปแบบคือ

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิตเป็นศูนย์กลาง (Job-Centered Leader) จะแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน กำหนดรายละเอียดและเทคนิคในการทำงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอง มองว่าพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Employee - Centered Leader) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงาน ให้เกียรติและเคารพความคิดของพนักงานและคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน (Achua et al., 2010, p. 66) ผลสรุปของงานวิจัยนี้ พบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นพนักงานจะก่อให้เกิดผลิตภาพของกลุ่มสูง (Higher Group Productivity) และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง (Higher Job Satisfaction) ในขณะที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นผลผลิตจะก่อให้เกิดผลในทางตรงข้าม (Robbins, 2005, p. 336 อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันท์สุวรรณ, 2554, หน้า 59)

2.2.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State University) ค้นพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสำคัญ และโดดเด่น 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมความคิดริเริ่มเชิงโครงสร้าง (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะกำหนดโครงสร้างบทบาทพนักงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และ 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านการคิดพิจารณา (Consideration) พฤติกรรมของผู้นำจะเน้นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ตระหว่งตนกับพนักงาน ให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Achua et al., p. 68)

2.2.3 ในช่วงกลางทศวรรษ 1950 Blake and Mouton (1964) ได้พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) โดยทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำบนพื้นฐานการศึกษาของ Michigan Studies และ Ohio State Studies โดยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการผลิต (Concern for Production) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (Concern for People) อย่างไรก็ตาม ภายใต้แนวคิด

ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัการนี้ Blake and Mouton (1964) ได้จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ ด้วยกันคือ 1)ผู้นำแบบเสื่อมถอย (The Impoverished Leader;1,1) 2) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (The Authority Compliance leader;9,1) 3)ผู้นำแบบสโมสรร (The Country-ClubLeader;1,9)4) ผู้นำแบบสายกลาง (The Middle of The Road Leader;5,5) และ 5) ผู้นำแบบมุ่งเน้นทีมงาน (The Team Leader;9,9) (Achua et al.,2010 p. 69 – 70) รายละเอียดดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ผู้นำตามแนวทฤษฎีการจัการ (The Managerial Grid)
ที่มา : ดัดแปลงจาก Blank and Mouton (1964,as cited in Achua, 2010, p. 70)

2.3 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory Paradigm) เนื่องจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ และทฤษฎีภาวะ

ผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ผ่านมามุ่งค้นหารูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด และสามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 พบว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดสามารถนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Henle, 2006, p 346-355) ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมการนำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ (Gupta, 2005, pp. 7 - 10) ดังนั้นกระบวนการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของนักวิจัยจึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสมภายใต้การนำที่ต้องคำนึงถึงผู้ตาม และสถานการณ์ โดยตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด เช่น ธรรมชาติของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมภายนอก และคุณลักษณะของผู้ตาม หนึ่งในผลการศึกษาริวิจัยได้ค้นพบว่า ขอบเขตการบริหารจัดการจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ระดับของการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมขององค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leaders) (Restubog, 2006, as cited in Achua & Lussuer, 2010 p.17) กล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) และการมีประสิทธิผล (Effectiveness) จำเป็นต้องคำนึงสถานการณ์ เช่น ภายใต้เงื่อนไข a ภาวะผู้นำแบบ x ภาวะผู้นำแบบ z น่าจะเหมาะสม ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จึงเป็นแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Robbins, 2005, p. 338 อ้างถึง พงษ์เทพ จันท์สุวรรณ, 2554, หน้า 61) ในที่นี้จะขอเสนอเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงที่สุด ดังนี้

2.3.1 ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Model) ที่พัฒนาขึ้นโดย Fiedler (1951) ซึ่งเชื่อว่าแบบภาวะผู้นำมีสองแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relation Oriented) ถ้าสถานการณ์ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดี ลักษณะงานมีความชัดเจน และอำนาจหน้าที่มีสูง สามารถลงตัวได้กับแบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นงานก่อนให้ผลการปฏิบัติงานได้สูงสุด แต่หากไม่ลงตัวทำให้ไม่มีประสิทธิผล การใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ Fiedler เสนอแนะให้เปลี่ยนแปลงด้านสถานการณ์ (Situation) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่แบบภาวะผู้นำ เช่น ปรับสภาพความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้ดีขึ้น กำหนด

ลักษณะงานให้ชัดเจนขึ้นและเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้มากขึ้น และในขณะเดียวกัน Fiedler ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำ (Least Preferred Co – Worker : LPC) และเสนอว่า ปัจจัยที่ผู้นำสถานการณ์ได้มีปัจจัย 3 ปัจจัยคือ 1) สถานการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader – Member Relations) หมายถึง ระดับความไว้นับถือเชื่อใจการยอมรับที่พนักงานมีต่อผู้นำ 2) สถานการณ์โครงสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับการมอบหมายงานตามโครงสร้าง มีการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนชัดเจนรวมถึงการกำหนดแนวทางการประเมินผลงานที่ชัดเจน และ 3) สถานการณ์อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) (Achua et al.,p. 140)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหลายท่านได้แสดงทัศนะในทางตรงกันข้าม น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบภาวะผู้นำมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Contingency Theories) ตระหนักถึงผลกระทบของสถานการณ์ที่มีต่อของผู้นำ แต่ไม่สามารถที่จะทำนายผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ทุก ๆ สถานการณ์

2.4 กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory Paradigm) ในช่วงกลางทศวรรษ 1970 กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (House & Aditya, 1997) ซึ่งพยายามที่จะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายความสำเร็จรวมทั้งการอธิบายถึงอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล นักวิจัยพยายามศึกษาว่าทำไมผู้ตามของผู้นำบางคนจึงอุทิศตนให้กับงานอย่างหนัก และมุ่งความสำเร็จของกลุ่มและองค์การ หรือภายใต้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนี้ได้ระบุถึงพฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยสนับสนุน (Facilitate) การนำอย่างมีประสิทธิภาพ และค้นพบพฤติกรรมเดียวกันของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตามแตกต่างกันในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำกระบวนทัศน์นี้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) และ 5) ภาวะผู้นำขั้นวิกฤต (Crisis Leadership) (Achua et al., 2010,p.17) ในที่นี้จะขอเสนอเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญในกระบวนทัศน์นี้ 3 ทฤษฎี คือ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิง

กลยุทธ์ ดังนี้ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2551 อ้างถึงใน เซวงค์กดี พฤกษ์เทเวศ, 2553, หน้า 49 – 51; ตวัณจักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 52 – 53)

2.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงเบื้องต้นหลักของสมาชิกในองค์การ และการสร้างควมมีพันธะผู้พันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤต โดยอาศัยคุณลักษณะหรือคุณภาพของผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อในหลักคุณธรรม ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อถือ กล้าเสี่ยง มีพลังตื่นเต้นและมุ่งก่อให้เกิดการกระทำแสดงอำนาจเชิงสัมพันธ์ มั่นคงในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์แม้อยู่ในสภาวะเปลี่ยนแปลง ให้อำนาจผู้อื่นและประชาสัมพันธ์ตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การแสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้มีลักษณะเป็นดาบสองคม ผู้นำจะต้องให้เข้าไปในทางบวก ตอบสนองต่อความต้องการหรือผลประโยชน์ส่วนตน (Personalized Charismatic) (Achua et al., 2010, p. 317)

2.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้กระทำและประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าการมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ จากคำอธิบายดังกล่าว นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก้าวล้ำนำทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี หนึ่งก้าว เพราะเน้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีในบางกรณีก็เกินไปเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีอาจมีได้จำกัด ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่วิกฤติ สำหรับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นตัวการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์และแนวโน้มที่จะทำให้บรรลุ กล้าเสี่ยงแต่ด้วยการไตร่ตรอง สามารถสร้างค่านิยมหลัก เพื่อชี้นำพฤติกรรมแห่งตน มีปฏิภาณไหวพริบ เคารพให้เกียรติบุคคลอื่น ยืดหยุ่นและเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Achua et al., 2010, p. 318)

Bass (1985) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้ให้คำนิยามความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามกระตุ้นและจูงใจพนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีปารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นโดยการใช้อัจฉริยะ (Intellectual Stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุความสำเร็จเจริญเติบโต และพัฒนา รวมถึงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual Consideration) ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเสนอแนะพนักงานในสังกัด Avolio (1999) ได้ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความใส่ใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ ซึ่ง Bass and avolio (1994) ได้อธิบายคุณสมบัติของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม (Idealized Influence) 2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) สามารถกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individualized Consideration) (อ้างถึงใน เกียรติเกียรติยศ, 2552, หน้า 78)

2.4.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง กระบวนการกำหนดทิศทางองค์การ การสร้างและการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ไม่ได้อาศัยโชคช่วยแต่เป็นผลจากการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์อนาคตขององค์การในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ (Achua et al., 2010, p. 395)

สรุปได้ว่า กระบวนทัศน์ภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการศึกษาวิจัยของนักวิชาการที่ใช้ในการอธิบายความเป็นผู้นำ เริ่มจากยุคการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้าง ที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ภาวะผู้นำจะกล่าวถึงทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำตอบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีพฤติกรรมอย่างไร แต่นักวิจัยก็พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีสำหรับที่หนึ่ง อาจใช้ได้ไม่ดีสำหรับอีกที่หนึ่ง ในปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) โดยคำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในด้าน

ลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Traits) ด้านพฤติกรรม (Behaviors) และในกลางทศวรรษ 1970 ภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการที่บูรณาการ (Integrative Leadership Theories) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

3. การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามทฤษฎีของนักวิชาการพบว่า บางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปและจัดหมวดหมู่องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งบทบาทและความสามารถอันโดดเด่นที่ผู้เชิงกลยุทธ์พึงมี 5 คุณลักษณะสำคัญ (สืบวงศ์ กาฬวงศ์, 2554) รายละเอียดแสดงดัง ตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความถี่							
	Robbins and Coulter, (2003)	Stephen, (2004)	Lreland and Michael, (2005)	Hill and Jones, (2008)	เขวงศ์ศักดิ์ พฤษเทพเวศ, (2553)	สืบวงศ์ กาฬวงศ์, (2554)	ตัญญู กษณัม พงษ์นิล, (2555)	
1. ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	6
2. ด้านการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
3. ด้านการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6
4. ด้านการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓	✓	✓		5
5. ด้านการพัฒนาความสามารถผู้ปฏิบัติงาน		✓	✓			✓		3

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์และให้คำนิยาม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์การทำงานมีความสามารถในการบริหาร การกำหนดทิศทางขององค์การ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น และผลักดันให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ประเด็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในแต่ละประเด็นซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นในการสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป ดังนี้

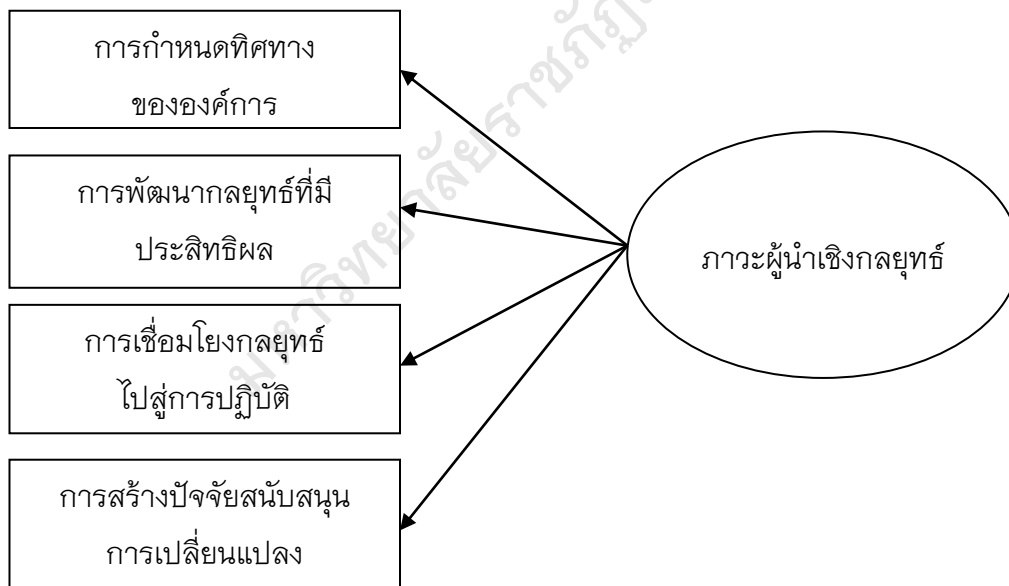
1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การนำวิสัยทัศน์และภาพรวมขององค์การมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กรอบการดำเนินงานชัดเจน ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ประกอบด้วย การนำวิสัยทัศน์และภาพรวมขององค์การมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ การนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมา กำหนดทิศทางการดำเนินงาน การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แก่ผู้ปฏิบัติได้รับรู้

2. การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล หมายถึง การนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส และผลการวิเคราะห์ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก องค์การ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดกลยุทธ์ มาตรฐานและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย การนำผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส มากำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ความสามารถนำทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก มากำหนด กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกำหนดกลยุทธ์ มาตรฐานแนวทางการปฏิบัติงานของ องค์การ และร่วมกำหนดกฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรการปฏิบัติงาน

3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการปฏิบัติงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่าง เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนการ จัดสรรทรัพยากร การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่าง เป็นรูปธรรม

4. การสร้างปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมอบอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความสมดุลโดยคำนึงถึงความสำคัญของระดับกลยุทธ์ การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ประกอบด้วย การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม การพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจะนำประเด็นดังกล่าวข้างต้นนี้ไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป สามารถเขียนเป็นตัวแปรการการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่ใช้ในการวิจัยได้แสดงในภาพประกอบ 10 ดังนี้

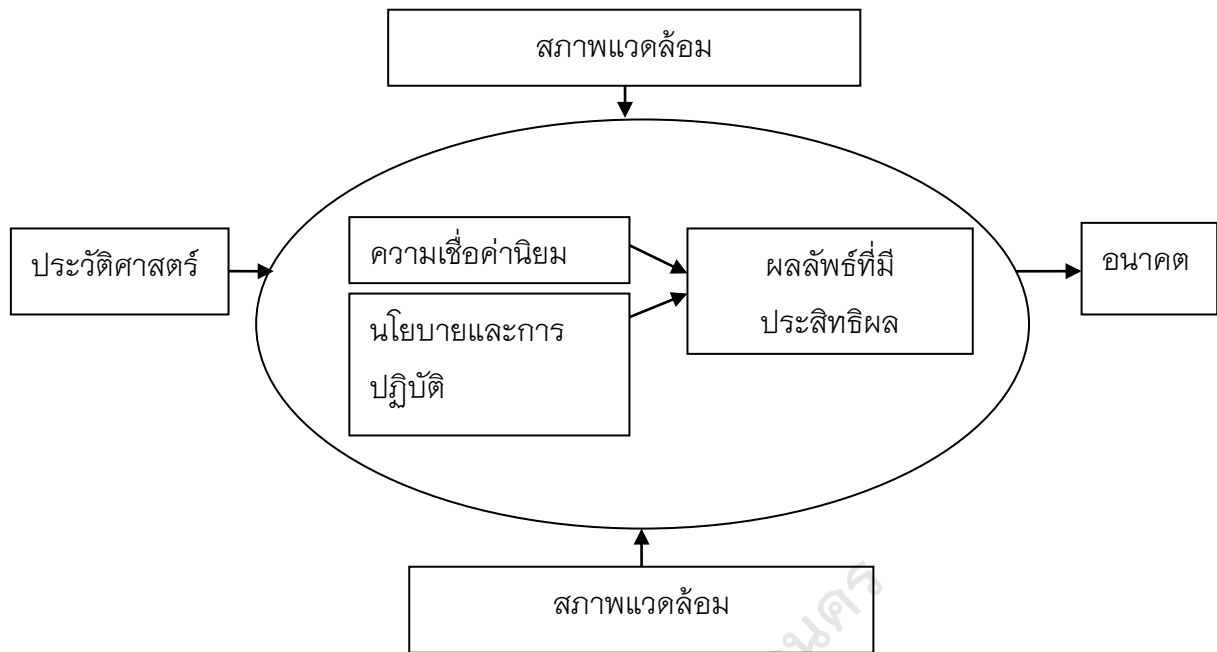


ภาพประกอบ 10 สังเคราะห์ตัวแปรด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ที่มาและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดเติบโตต่อไปได้นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการมากมายที่ยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะแปรผันตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยายครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างภายในองค์การหรือเรียกว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิภาพขององค์การก็ยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น Denison (1990, p. 1) และในขณะเดียวกันก็พบว่าการที่วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะส่งผลประสิทธิขององค์การได้นั้นยังเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะเป็นสาเหตุในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ Scholz (1987, p. 1) และในที่สุด Denison (1990, p. 5) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีผลงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ เช่น พรภิเชก (2546, หน้า 33 - 34) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จสูงพบว่ามีความสัมพันธ์สูงกับลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด คือ เน้นค่านิยมการแข่งขันทำงานเชิงรุกและมุ่งผลลัพธ์และวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงพัฒนา คือ เน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม อย่างไรก็ตามแม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกันของความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร แต่การตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิผลขององค์การได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในการบริหาร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการบริหารกับข้อสมมุติความเชื่อเป็นประเด็นสำคัญที่มักจะถูกละเลยในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ค่านิยมความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหารนโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญ ๆ บางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อ Denison (1990, p. 5) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไปและวิธีพิจารณาที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การตามภาพประกอบ 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 11 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร
ที่มา: Denison (1990, p. 3)

ประสิทธิผลเป็นผลการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กรค่านิยมเฉพาะบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์การการปฏิบัติบางอย่างยกตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งกลยุทธ์ในการวางแผนการออกแบบงานหรือการตกลงใจล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาวนโยบายและการปฏิบัติมีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อค่านิยมการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติการมีวัฒนธรรมเข้มแข็งบอกเป็นนัยว่าค่านิยมการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกันความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความองค์การและเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้น ในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างจะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะหรือองค์การอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลมาจากหลายสาขาวิชาเช่นวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา Ouchi (1981, p. 1) โดยมีสาขามานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมซึ่งจะเน้นการศึกษา

วัฒนธรรมของชุมชนและสังคมซึ่งการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์กับแนวคิดเชิงระบบสังคมโดยคำว่าวัฒนธรรมองค์การนี้ได้เริ่มปรากฏในโลกวิชาการโดยถือเอาผลงานของ Pettigrew (1979, p. 1) เป็นจุดเริ่มต้นแม้ว่าก่อนหน้า Jacques (1952, p. 2) ได้พูดถึงวัฒนธรรมองค์การก่อนแต่ Jacques ได้ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงงาน (Culture of a Factory) จากนั้นในช่วงทศวรรษ 1980 วัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจอย่างจริงจังเนื่องมาจากหนังสือ 4 เล่ม คือ หนังสือของ Ouchi (1981) เรื่องทฤษฎี Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge ติดตามด้วยหนังสือของ Pascale and Athos (1981) เรื่อง The Art of Japanese Management: Application for American Executive Waterman (1982) เรื่อง In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies และหนังสือของ Kennedy (1982) Corporate Culture ซึ่งหนังสือทั้งสี่เล่มนี้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การอย่างไร โดยสองเล่มแรกนั้นชี้ให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเหนือบริษัทสัญชาติอเมริกาซึ่งสาเหตุสำคัญนั้นก็คือตัววัฒนธรรมองค์การของญี่ปุ่นนั่นเอง และหนังสือทั้งสี่เล่มนี้ได้เสนอแนะเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์การคือกุญแจสำคัญในการเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลด้วยเหตุดังกล่าวนี้อาจเป็นเหตุให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเพื่อความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันและด้วยเหตุผลเดียวกันนี้จึงทำให้นักวิชาเริ่มหันมาสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การอย่างจริงจัง เพราะจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การกล่าวคือ ค่านิยมที่ถูกยึดถืออย่างเข้มแข็งกว้างขวางภายในองค์การนั้น จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถคาดการณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้ยังสามารถควบคุมไม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้อีกด้วย ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การมักจะแปรผันตามค่านิยมร่วมที่สมาชิกในองค์การยึดถือซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง Cameron and Ettington (1988, p. 132) ได้สรุปผลว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์การนั้นมีต้นกำเนิดมาจากรากฐานที่แตกต่างกัน 2 หลัก คือ หลักคิดที่มาจากรากฐานทางมานุษยวิทยา (An Anthropological Foundation) ที่กล่าวว่าองค์การคือวัฒนธรรมและหลักคิดที่มาจากรากฐานทางสังคมวิทยา (Sociological Foundation) ที่กล่าวว่าในองค์การมีวัฒนธรรมอยู่ซึ่งในรากฐานทั้งสองนี้ยังมีอีก 2 แนวทางการศึกษา คือแนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เช่น วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการมีพฤติกรรมร่วมกันแนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เช่น

วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นจากการรับรู้และตีความของแต่ละบุคคลแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การทั้งสองมีความเชื่อพื้นฐานที่แตกต่างกันคือแนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ (Functional Approach) เชื่อว่านักวิจัยสามารถกำหนดความแตกต่างด้านคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ และสามารถวัดได้ในเชิงประจักษ์ วัฒนธรรมองค์การมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลองค์การหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ได้ ขณะที่แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ (Semiotic Approach) เชื่อว่าไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ในองค์การ นอกเสียจากวัฒนธรรมองค์การเท่านั้นทุกคนภายในองค์การก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์การตลอดเวลาซึ่งจะถูกกล่อมเกลียด้วยปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การและแนวคิดนี้ยังเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้ (Cameron and Quinn, 1999, p. 132 อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, หน้า 2)

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากการสำรวจงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมนุษยวิทยา พบว่านักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการเช่นนักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมมิใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้วัฒนธรรม คือความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความเพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้อัตวิสัยของตนเองโดยอยู่ในรูปของระบบความเชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ขณะที่บางท่านมีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรมคือความเป็นจริงที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ศึกษาสามารถรับรู้วัดได้โดยอย่างเป็นวัตถุวิสัยเป็นคุณลักษณะที่ถูกครอบครองโดยองค์การก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่มนอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย 4 ประการ คือ ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) และการสร้างแบบแผน (Patterning)

1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทนและไม่สามารถยกเลิกได้ง่ายวัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไปวัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบ

ความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้
ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ลึกที่สุดซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่ม
ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้สิ่งที่
ที่บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรมเช่นเรื่องเล่าพิธีกรรมประเพณีที่จริงแล้วเป็นเพียง
องค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช่เนื้อแท้ของวัฒนธรรมและสิ่งใด
ก็ตามยิ่งมีความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมากหากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรมเช่นต้นไม้สิ่งที่
แสดงออกมาให้เราเห็นคือลำต้นกิ่งใบดอกซึ่งเปรียบเสมือนประเพณีพิธีกรรมหรือ
สิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุ ต่าง ๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรม
ซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไร ก็ยิ่งมากความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. วัฒนธรรม คือ ความกว้างเมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนาจะขยายออกไป
ครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่มวัฒนธรรมมีการแทรกซึมแพร่กระจายและมีอิทธิพลต่อ
วิธีการปฏิบัติงานวิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4. การสร้างแบบแผนวัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจาก
องค์ประกอบต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการที่ใหญ่กว่าหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยง
ร้อยรัดองค์ประกอบที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และอยู่ในระดับลึกด้วยเหตุผลดังกล่าว
วัฒนธรรมจึงมีนัยที่หลอมรวมพิธีกรรมบรรยากาตาค่านิยมและพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่าง
สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวมแบบแผนหรือการบูรณาการเช่นนี้เป็นเนื้อแท้ของสิ่งที่
เรียกว่า วัฒนธรรมแบบแผนเช่นนี้มีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการ
สิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลมีระเบียบเท่าที่จะทำได้ความไร้ระเบียบและไร้เหตุผลทำให้มนุษย์
กังวลดังนั้นมนุษย์ทั่วไป จึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อลดความกังวลโดยการพัฒนาทักษะ
ที่คงเส้นคงวาสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งที่เป็นจริง และแนวทางการสร้างสิ่ง
ที่ควรจะเป็นดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ จึงคล้ายกับวัฒนธรรมอื่นที่ได้รับการพัฒนาจากการ
ต่อสู้ของกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างความหมายวิธีการในการจัดการกับสรรพสิ่งที่พวกเขา
เผชิญหน้าอยู่ Schein (2004, p. 14)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่ทนต่อ
ความเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance)
ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึมแพร่กระจาย
เป็นแก่นค่านิยม (Core Value) ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การมีการตีความหมายร่วมกัน

(Consensual Interpretation) เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การนักวิชาการ ได้นิยามความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

Cameron and Ettington (1988, p. 3) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Denison (1990, p. 1) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมความเชื่อหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้นหลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิกองค์การเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่า จะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

Chatman and Caldwell (1991, p.1) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึงรูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้นๆ จากความหมายที่กล่าวแล้วอาจจะสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือชุดของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่มีร่วมกันและรูปแบบของการปฏิบัติร่วมต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การสมาชิกในองค์การมีการถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีความหมายต่อองค์การมีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

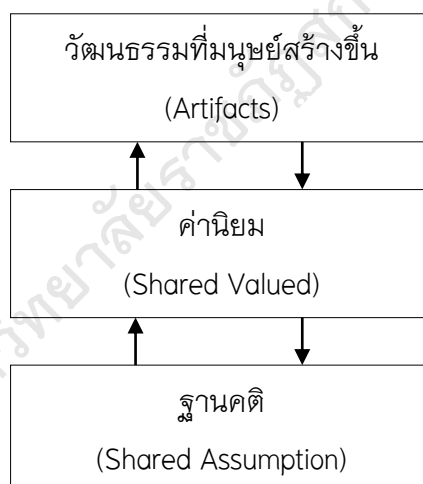
Schien (2004, p. 6) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์การเมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผลแบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้การคิดการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตเห็นได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 1992, p. 12) สามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของ

พนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตเห็นได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจได้ยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการกระทำของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น

3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ (Schein, 1999, pp. 15 – 20) สามารถอธิบายดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Organizational Culture)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Schein (1999)

Buytendijk (2006, p. 24) ที่มาของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกได้สองปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยแรก คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ และปัจจัยที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะ

เศรษฐกิจในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) วิจัยสร้างสรรค์สร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนกิจกรรม ที่พนักงานในองค์การยึดถือและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

1. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991) วัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1 – 21) ได้อ้างถึงกรอบแนวคิดค่านิยมของการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรกเป็นมิติของความยืดหยุ่น ซึ่งการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความเป็นปกติวิสัย ส่วนการมุ่งเน้นการควบคุมจะสะท้อนถึงความมั่นคงและการควบคุม มิติที่สอง เป็นมิติของสภาวะการณภายในและสภาวะการณภายนอกองค์การ การให้ความสำคัญกับสภาวะการณภายใน (Internal focus) จะเน้นการบำรุงรักษาและการปรับปรุงองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต ส่วนองค์การที่มุ่งเน้นสภาวะการณภายนอก (External Focus) จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การปรับตัว และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเข้าสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์การ ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การ

1.2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมุ่งเน้นกระบวนการภายนอกองค์การ เน้นเรื่องการเจริญเติบโตระยะเริ่มแรก การได้มาซึ่งการเข้าถึงสิทธิของทรัพยากร รวมถึงการให้ความสำคัญการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3 วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแต่มุ่งเน้นในเรื่อง การควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Productivity) และการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้น เกี่ยวกับการแข่งขันภายนอก

1.4 วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) หมายถึง วัฒนธรรม องค์การที่ให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ (Stability) เน้นกระบวนการภายในองค์การ ความเป็นแบบแผนเดียวกันภายในองค์การ การประสานงานร่วมกัน (Coordination) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน (Internal Efficiency) รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ รายละเอียดดังภาพประกอบ 13

		ความยืดหยุ่น (Flexibility)			
สภาวะภายใน (Internal)	วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture)	สภาวะภายนอก (External)		
	วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเหตุผล (Rational Culture)			
		การควบคุม (Control)			

ภาพประกอบ 13 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา : ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991, อ้างถึงใน Stock et al.2007, p. 372)

จากภาพประกอบ 13 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรม องค์การของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1 – 21) มีสมมติฐานที่สำคัญ คือ แต่ละ จตุรภาค (Quadrant) จะแสดงถึงลักษณะที่จำเพาะแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านคำจำกัด ความเร็วถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติ องค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่า 1 แบบหรือ อาจครบทุกแบบก็ได้ แต่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมหนึ่งที่แสดงเป็นวัฒนธรรมหลักเสมอ การกำหนดลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์การต่าง ๆ จึงควรทำในลักษณะสองมิติมากกว่า การกำหนดเป็นจุดเพียงจุดเดียว อย่างไรก็ตามการที่องค์การมีลักษณะด้านใดด้านหนึ่ง ที่สูงไม่ได้แสดงว่าจะต้องมีลักษณะในอีกด้านสูงไปด้วย อีกสมมติฐานหนึ่งคือ ประสิทธิภาพ

ขององค์การเกิดจากความสมดุระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละจุตุภาคหรือลักษณะแต่ละด้านของวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

2. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ (Ameron and Quinn (1999) (Ameron and Quinn (1999) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ มีรากฐานการพิจารณาว่า ประสิทธิภาพขององค์การจำแนกได้ 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน มิติแรกเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเอง และพลวัตกับความมีเสถียรภาพความเป็นระเบียบและการควบคุม มิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นภายในองค์การ การบูรณาการและความเป็นเอกภาพกับการเน้นภายนอกองค์การ ความแตกต่างหลากหลายและการแข่งขัน เมื่อนำทั้งสองมิตินี้มารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมมีกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) เป็นการเน้นภายในและบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการเน้นภายนอกและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์การของ (Ameron et al. 1999, pp. 40 – 44) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากประเภทของแต่ละวัฒนธรรมองค์การพบว่า เมื่อองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นนักตรวจตรา (Monitor) และเป็นนักจัดระเบียบ (Organizer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตรงเวลา (Timeliness) การทำงานไม่ติดขัด (Smooth Functioning) และเมื่อองค์การได้ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างหนัก (Hard-Drive) เป็นนักแข่ง (competitor) และเป็นนักผลิต (Producer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ส่วนครองตลาด (Market Share) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการชนะคู่แข่ง (Beating Competitors) และเมื่อองค์การได้ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้

อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอน (Mentor) เป็นผู้ปกครอง (Parent) ในขณะที่ ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ความเหนียวแน่น (Cohesion) ความจงรักภักดี (Morale) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development of Human Resource) เมื่อองค์การได้ถูก ครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาท ในลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และ เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Visionary) ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ผลผลิตที่มีความ ได้เปรียบในการแข่ง (Cutting – Edge Output) การสร้างสรรค์ (Creativity) และการเติบโต (Growth) รายละเอียดดังภาพประกอบ 14

กระบวนการเสมือนสิ่งมีชีวิต (มีความยืดหยุ่น)

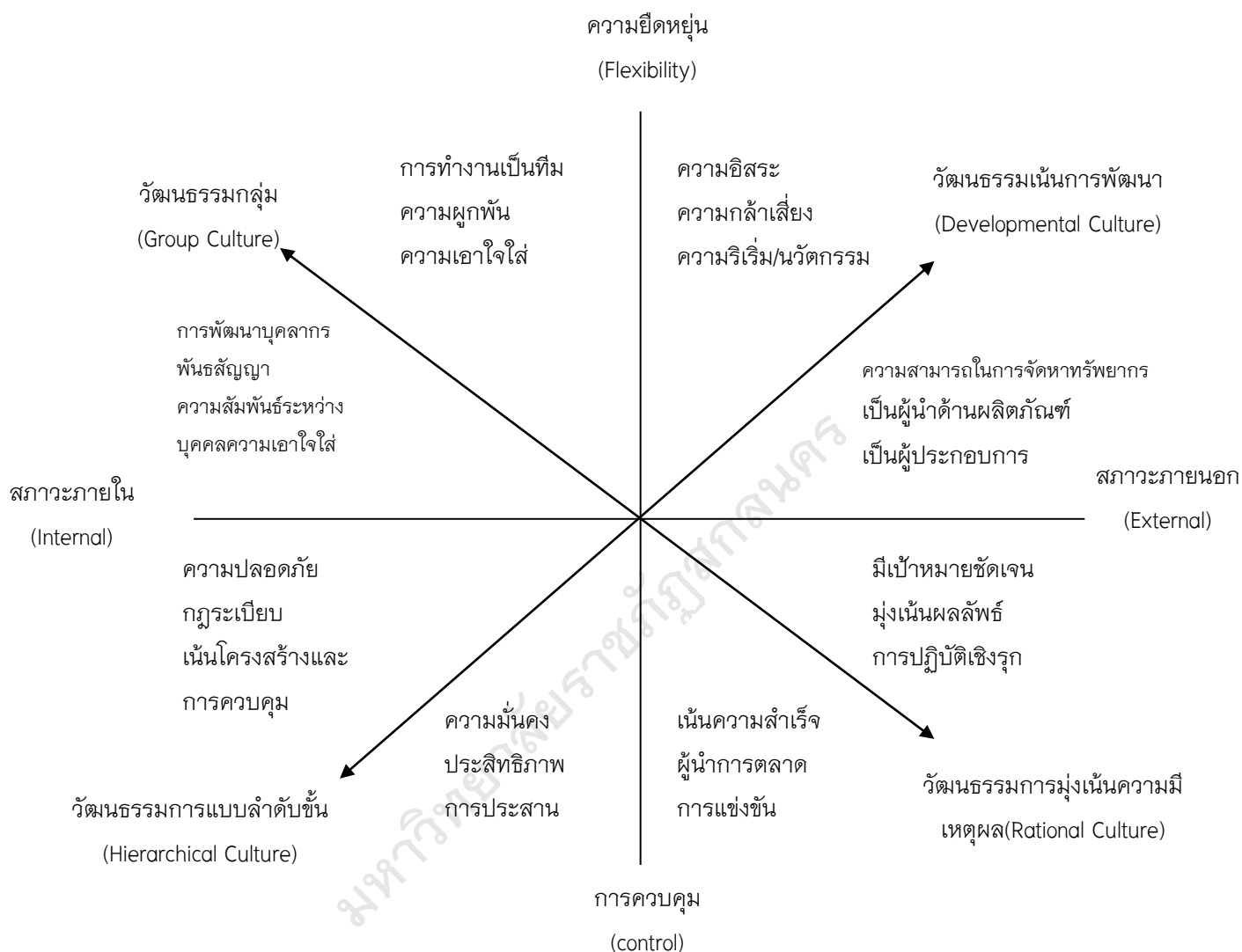
	ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์	ตัวแปรระบบเปิด
สภาพแวดล้อม	รูปแบบ: พวกพ้อง (Clan) ลักษณะเด่น: ความกลมเกลียว ทีมงาน ความรู้สึกเป็น ครอบครัวเดียวกัน การมีส่วนร่วม สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความ ซื่อสัตย์ ประเพณี ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พันธะต่อ องค์การ ขวัญกำลังใจ	รูปแบบ: ปรับตัว(Adhocracy) ลักษณะเด่น:ผู้ประกอบการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับตัว สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ภาวะผู้ประกอบการ ความ ยืดหยุ่น ความเสี่ยง ประโยชน์เชิงกลยุทธ์:นวัตกรรม การเติบโตทรัพยากร ใหม่ สภาพแวดล้อม ภายนอกมีการ
ภายในราบรื่น บูรณาการ	รูปแบบ: ชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลักษณะเด่น:คำสั่ง ข้อบังคับ กฎระเบียบ ทิศทาง สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ในการ ปฏิบัติงาน ประโยชน์เชิงกลยุทธ์:ความมีเสถียรภาพคาดการณ์ได้ ความราบรื่น	รูปแบบ: การตลาด (Market) ลักษณะเด่น:ความสามารถในการแข่งขันการบรรลุ เป้าหมาย สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: การยึดมั่นในเป้าหมายผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน ประโยชน์เชิงกลยุทธ์:เพื่อสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน ความเหนือกว่าคู่แข่ง

กระบวนการเสมือนเครื่องจักร (การควบคุม คำสั่ง เสถียรภาพ)

ภาพประกอบ 14 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ

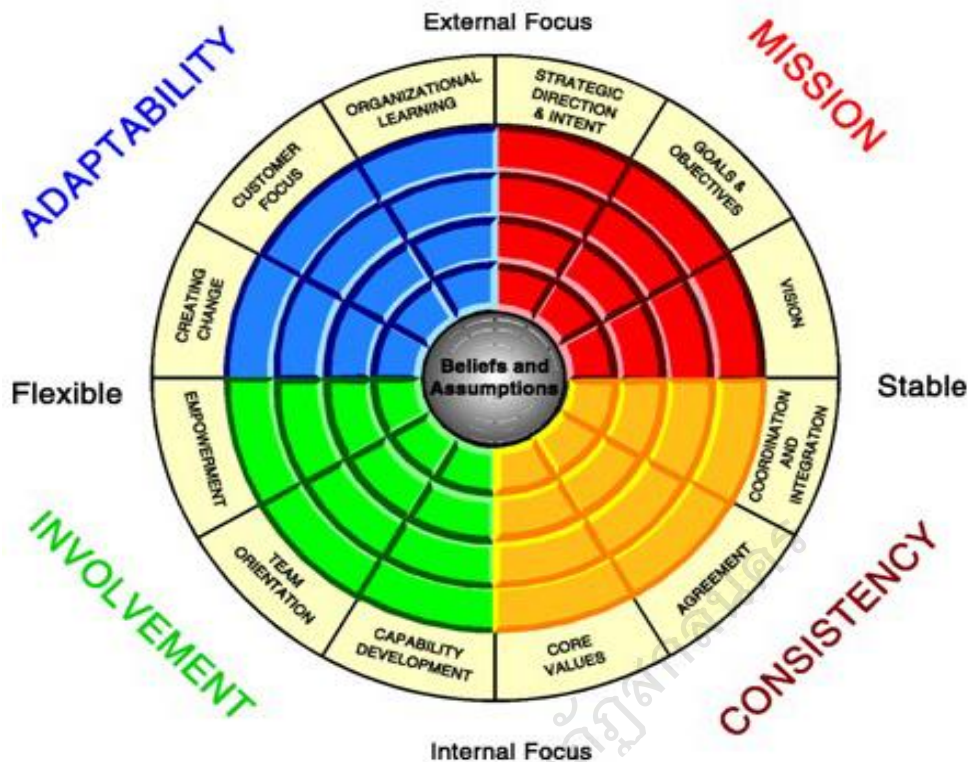
ที่มา: ดัดแปลงจาก Cameron and Freeman (1999, p .41)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันค่านิยมของ (ameron and Quinn (1999) มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991) กล่าวคือ 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clam Culture) สามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) 2) วัฒนธรรมชั่วคราว (Adhocracy Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) 3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เทียบได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น(Hierarchical Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) รายละเอียดดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991); Cameron and Quinn (1999)

ต่อมา Denison and Neale (1995, p. 9) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปและ
ได้มีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นโดย Denison, Cho and Yong (2000, p.
1) โดยตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ
(พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 24) ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison, Cho and Young
ที่มา : Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209)

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ประการที่แรก คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีมซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์การใช้ในการขับเคลื่อนงานและมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วมได้แก่การที่องค์การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับการเสริมสร้างอำนาจหมายถึงการที่องค์การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริการจัดการด้วยตนเองมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวางผู้บริหารและบุคลากร

มีความผูกพันกับงานและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การบุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขาและมีการวางแผนองค์การโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรการทำงานเป็นทีมหมายถึงการที่องค์การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกันบุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์การการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การหรือทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สองคือ วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูงมีการประสานงานที่ดีและมีบูรณาการที่ดีพฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลางผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลุถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับของการยอมรับสูงองค์ประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพคือค่านิยมแกนกลาง (Core Values) การตกลงร่วม (Agreement) ความร่วมมือ และการบูรณาการ (Coordination and Integration) ค่านิยมแกนกลางแสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอนหรือบอกผู้อื่นมีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การและมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูกการตกลงร่วมแสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความเห็นแตกต่างกันแม้ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นปัญหาหากเพียงใดก็ตามบุคลากรในองค์การสามารถร่วมกันกำหนดตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำและแนวทางใดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำความร่วมมือและการประสานบูรณาการแสดงออกโดยที่องค์การมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติหรือ

มุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกันมีความง่ายในการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ประการที่สามคือ วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) จากการศึกษาองค์การต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกดังนั้นการปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการ การเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การมีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมนี้ได้แก่การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) การสร้างการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญคือการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีการนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องฝ่ายต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี การเน้นผู้รับบริการมีลักษณะสำคัญคือมีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงานบุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นของรับบริการรวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะสำคัญคือมีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่ายี่ฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

ประการที่สี่คือ วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็นในอนาคตเมื่อพันธกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีพันธกิจได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่นมีลักษณะสำคัญคือการทำงานที่องค์การมีเป้าประสงค์และทิศทางระยะยาวพันธกิจมีความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ

รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์
มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายผู้กำหนด
เป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่าง
ชัดเจนและมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจ
ว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาววิสัยทัศน์มีลักษณะ
ที่สำคัญ คือ องค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรเป็นอย่างไร
ในอนาคตผู้นำที่มีทัศนะยาวไกลวิสัยทัศน์ขององค์การสามารถสร้างความกระตือรือร้นและ
แรงจูงใจแก่บุคลากรรวมทั้งองค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นโดยที่ไม่
ทำลายเป้าหมายระยะยาว (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 43)

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้
ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่สามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลาย
มิติแต่วัฒนธรรมองค์การลักษณะหรือมิติใดสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับ
ลักษณะและบริบทขององค์การเป็นสำคัญ ขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตขององค์การ (Organizational Life
Cycle)

จากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นการ
สังเคราะห์คำนิยามของนักวิชาการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สามารถจำแนกได้เป็นกลุ่ม
ของผู้ให้คำนิยามดังที่ผู้วิจัยได้รวบรวมมากล่าวนำไว้พอสังเขป และเพื่อให้มองเห็นและ
เข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดของ
นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา ดังสรุปการสังเคราะห์
ตามตาราง 6

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงได้ให้คำนิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกัน สิ่งที่สามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติแต่วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะหรือมิติใดสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทขององค์การเป็นสำคัญ ขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตองค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ประเด็นวัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละประเด็นซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นในการสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป ดังนี้

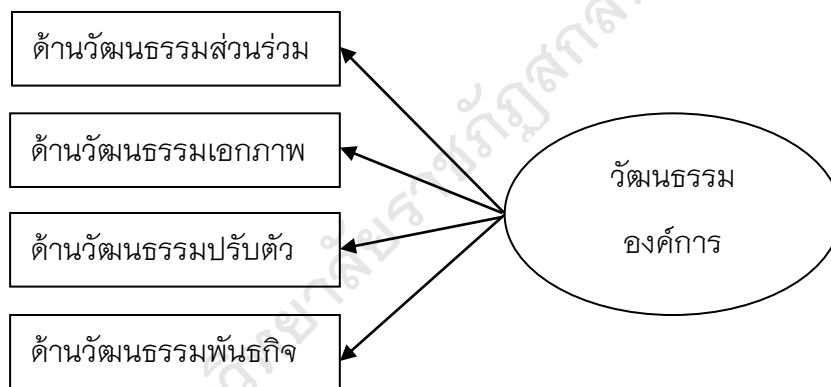
1. วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเน้น การมอบอำนาจ การตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน การเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่อการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร ประกอบด้วย การเน้นการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรเลือกวิธีการปฏิบัติภายใต้กรอบกฎหมาย การเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีม การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ

2. วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง วัฒนธรรมที่มีค่านิยมแกนกลาง ความชัดเจนและคงเส้นคงวา การร่วมกันกำหนดข้อตกลง การปฏิบัติงานชัดเจน เน้นความร่วมมือและการบูรณาการกลุ่ม มีเอกภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร มีการบูรณาการภายในเพื่อสร้างเสถียรภาพให้เป็นที่ยอมรับ ประกอบด้วย มีค่านิยมแกนกลาง หรือค่านิยมร่วมอย่างชัดเจน มีการร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนถึงแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง การแสวงหาความร่วมมือและประสานการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน การบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและนำข้อเสนอต่าง ๆ ของประชาชนมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร การบริหารจัดการความเสี่ยง และการนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาปรับปรุงการดำเนินงาน มีการนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการบริหารจัดการความเสี่ยง การนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ

4. วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ขององค์การ สมาชิกตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ผู้ปฏิบัติงานตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจะนำประเด็นดังกล่าวข้างต้นนี้ไปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป สามารถเขียนเป็นตัวแปรการการวัดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยได้ แสดงในภาพประกอบ 17 ดังนี้



ภาพประกอบ 17 สังเคราะห์ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ

บริบทของตำรวจภูธรภาค 4

ตำรวจภูธรภาค 4 เป็นส่วนราชการไทย มีฐานะเทียบเท่ากองบัญชาการ มีผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 4 เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ขึ้นตรงต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในเขตอำนาจหน้าที่หรือเขตอำนาจปกครองตำรวจภูธรภาค 4 สำนักงานตั้งอยู่บริเวณถนนหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000 ประกอบด้วยกองบังคับการและหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองบังคับการ คือ กองบังคับการอำนวยการ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน ศูนย์ฝึกอบรม และตำรวจภูธรจังหวัด อีก 12 จังหวัด โดยแยกเป็น

1. กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 4 ประกอบด้วย หน่วยงาน
เทียบเท่าระดับกองกำกับการ 9 หน่วยงาน ได้แก่

1.1 ฝ่ายอำนวยการ 1 งานด้านธุรการ งานแต่งตั้งโยกย้าย งานตำแหน่ง
อัตรา และงานสวัสดิการ

1.2 ฝ่ายอำนวยการ 2 งานด้านการข่าว

1.3 ฝ่ายอำนวยการ 3 งานด้านยุทธศาสตร์

1.4 ฝ่ายอำนวยการ 4 งานด้านส่งกำลังบำรุง

1.5 ฝ่ายอำนวยการ 5 งานด้านป้องกันอาชญากรรม

1.6 ฝ่ายอำนวยการ 6 งานด้านงบประมาณและการเงิน

1.7 ฝ่ายอำนวยการ 7 งานด้านกฎหมายและวินัย

1.8 ฝ่ายอำนวยการ 8 งานด้านกิจการต่างประเทศ

1.9 ฝ่ายอำนวยการ 9 งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 4 ประกอบด้วย หน่วยงาน
ระดับเทียบเท่ากองกำกับการ จำนวน 7 หน่วยงาน ได้แก่

2.1 กองกำกับการอำนวยการ

2.2 กองกำกับการวิเคราะห์ข่าวและเครื่องมือพิเศษ

2.3 กองกำกับการสืบสวน 1 – 3

2.4 กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ

2.5 กลุ่มงานสอบสวน

3. ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 4 ประกอบด้วย หน่วยงานระดับเทียบเท่ากอง
กำกับการ จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่

3.1 ฝ่ายอำนวยการ

3.2 ฝ่ายบริหารการศึกษา

3.3 ฝ่ายปกครองและการฝึก

3.4 กลุ่มงานอาจารย์

4. ตำรวจภูธรจังหวัด 12 จังหวัด ประกอบด้วย ตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์
ตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น ตำรวจภูธรจังหวัดนครพนม ตำรวจภูธรจังหวัดบึงกาฬ
ตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม ตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร ตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด

ตำรวจภูธรจังหวัดเลย ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตำรวจภูธรจังหวัดหนองคาย
ตำรวจภูธรจังหวัดหนองบัวลำภู และตำรวจภูธรจังหวัดอุดรธานี

วิสัยทัศน์ตำรวจภูธรภาค 4

“เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน”

พันธกิจ

1. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. บังคับใช้กฎหมาย อำนวยความยุติธรรม ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล
3. รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและชุมชน และรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร ให้เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธา
4. ร่วมกันสร้างเครือข่ายชุมชนและองค์การทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาของสังคม โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งขององค์การ
6. ปฏิบัติภารกิจและช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามนโยบายรัฐบาล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ค่านิยมตำรวจภูธรภาค 4

“มีมาตรฐานสากล วัตถุประสงค์ชัดเจน บริการด้วยใจ ความปลอดภัยเป็นเลิศ”

“4G”

G1 = Good Global Governance มีมาตรฐานสากล

G2 = Good Performance Evaluation วัดด้วยผลของงาน

G3 = Good Relationship Service บริการด้วยใจ

G4 = Good Surveillance and Security ความปลอดภัยเป็นเลิศ

“4G 4 แนวคิด 4 ยุทธศาสตร์ 8 แผนงาน”

แนวคิดที่ 1 : เป็นตำรวจที่มีความจงรักภักดี ปกป้องเทิดทูนและพิทักษ์รักษาสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

แนวคิดที่ 2 : เป็นตำรวจที่มีความรู้ ความสามารถ รู้ลึกรู้รอบ รู้จริง ในงานที่ทำ ปฏิบัติภารกิจได้อย่างมืออาชีพ

แนวคิดที่ 3 : เป็นตำรวจที่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยก้าวไปพร้อมกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่ 4 : เป็นตำรวจที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรมดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี

นโยบายการบริหารราชการ

ภายใต้การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล และกรอบแนวทางการ

ปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2564

ซึ่งคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) มีมติเห็นชอบในการประชุม เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2554 สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยให้ถือเป็นนโยบายสำคัญและเร่งด่วนที่จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้ปรากฏผลชัดเจน เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การพิทักษ์ ปกป้อง และเทิดพระเกียรติเพื่อความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

1.1 ให้ถือว่าการถวายความปลอดภัย เป็นภารกิจสำคัญสูงสุด โดยให้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการถวายความปลอดภัย พ.ศ. 2557 และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด

1.2 รณรงค์ เสริมสร้าง และปลูกฝังจิตสำนึกของคนในชาติให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างทั่วถึงและเป็นรูปธรรม

1.3 พัฒนาการเฝ้าระวัง ตรวจสอบการกระทำที่เข้าข่ายเป็นความผิดต่อสถาบัน รวมถึงการนำเสนอข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีลักษณะไม่เหมาะสมส่งผลกระทบต่อสถาบันและให้มีการดำเนินการตามกฎหมายอย่างเด็ดขาดทุกราย

1.4 กำหนดให้มีการซักซ้อมแผนการปฏิบัติ แผนเผชิญเหตุในการปฏิบัติภารกิจ ด้านการถวายความปลอดภัยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.5 ส่งเสริม สนับสนุน และปฏิบัติตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2. การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในสังคม

2.1 พัฒนาระบบด้านการข่าว ให้มีการบูรณาการและประสานการปฏิบัติ ร่วมกับหน่วยงานด้านการข่าวทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิดและนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับใช้ประกอบการกำหนดแผนการปฏิบัติและมาตรการต่าง ๆ

2.2 พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของชุดปฏิบัติการพิเศษ ให้กับหน่วยปฏิบัติระดับกองบัญชาการทุกแห่ง รวมตลอดไปถึงหน่วยงานระดับกองบังคับการ

2.3 กำหนดมาตรการและขั้นตอนการบริหารเหตุการณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ชัดเจนเป็นระบบและมีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยให้มีการซักซ้อมแผนเผชิญเหตุในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.4 บังคับใช้กฎหมายตามพระราชบัญญัติการชุมนุมสาธารณะ พ.ศ. 2558 รวมตลอดถึงประกาศ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด

2.5 พัฒนาระบบการตรวจสอบบุคคลเข้า – ออกราชอาณาจักรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันภัยคุกคามต่อความมั่นคง การก่อการร้าย และอาชญากรรมข้ามชาติในรูปแบบต่าง ๆ

2.6 กำหนดมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ เพื่อป้องกันมิให้นักท่องเที่ยวถูกฉ้อโกง เอารัดเอาเปรียบ และเกิดความเชื่อมั่นปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2.7 การแก้ปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้น้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้าใจและแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน ผู้นำท้องถิ่น และผู้นำศาสนาในพื้นที่

2.8 การแก้ไขปัญหาการจราจร มุ่งเน้นการให้บริการ เพื่อกอบกู้ภาพลักษณ์ขององค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน และจัดให้มีการควบคุมและสั่งการจราจรในภาพรวมของพื้นที่ที่มีปัญหาการจราจรติดขัดให้เป็นแบบบูรณาการสอดคล้องกันแต่ละพื้นที่

3. การป้องกันปราบปรามและลดระดับอาชญากรรม

3.1 มุ่งเน้นการป้องกันอาชญากรรมเป็นเป้าประสงค์หลัก ด้วยการควบคุมอาชญากรรม ทั้งในมิติของอัตราการเกิดเหตุและระดับความรุนแรงของการเกิดเหตุ เพื่อให้ประชาชนรู้สึกหวาดกลัวภัยอาชญากรรมน้อยลง และหากเกิดคดีขึ้น ต้องเร่งจับกุมให้ได้โดยเร็ว

3.2 การปฏิบัติของตำรวจ ต้องทำให้เป็นหลักประกันด้านความปลอดภัยและความยุติธรรมที่มีมาตรฐานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน และประชาชนที่ส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

3.3 การควบคุมสถานที่เสี่ยง แหล่งมั่วสุม รวมทั้งแหล่งอบายมุขต่าง ๆ ให้ดำเนินการตามนโยบายการจัดระเบียบสังคม การปราบปรามการซื้อขายอาวุธปืน ผิดกฎหมายอย่างจริงจังและให้มีการระดมกวาดล้างอาชญากรรมอย่างต่อเนื่อง

3.4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงานของงานสืบสวน งานสอบสวน งานนิติวิทยาศาสตร์ และงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และส่งเสริมสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งระบบ

3.5 จัดทำฐานข้อมูลด้านการสืบสวน เช่น แผนยุทธศาสตร์ ประวัติผู้ต้องหา หมายจับ เป็นต้น ให้เชื่อมโยงกันทั่วประเทศ และให้ทุกหน่วยสร้างเครื่องมือสืบสวนล่วงหน้าไว้ให้ครบถ้วน เช่น จุดติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิด การเชื่อมสัญญาณกล้อง และข้อมูลท้องถิ่นอื่น ๆ เป็นต้น

3.6 จัดตั้งศูนย์ประสานงานและแก้ไขปัญหาคนหาย/เด็กหายพลัดหลง และศพนิรนามเพื่อให้มีการตรวจสอบ ติดตามคนหาย เด็กพลัดหลง หรือศพนิรนาม และมีการประสานงานกับหน่วยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

3.7 ขับเคลื่อนนโยบายสำคัญต่าง ๆ ของรัฐบาลให้ปรากฏผลชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น การปราบปรามการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การค้ามนุษย์ การทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการลักลอบค้าสัตว์ป่าและพันธุ์พืชโดยผิดกฎหมาย เป็นต้น

4. การแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในทุกระดับ

4.1 มุ่งเน้นการปราบปรามจับกุมผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้ล่าเหยื่ออาชญากรรมในทุกระดับ โดยให้มีการซักถาม สืบสวนขยายผลจับกุมเครือข่ายผู้ร่วมขบวนการดำเนินคดีตาม

กฎหมายอย่างเด็ดขาดทุกรายตามมาตรา 100/2 แห่งพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษ พ.ศ. 2522

4.2 ดำเนินการตามมาตรการสมคบ มาตรการทางทรัพย์สิน ทั้งการยึดทรัพย์สิน และการพอกเงินกับผู้เกี่ยวข้องกับยาเสพติดตามกฎหมายอย่างจริงจัง เพื่อทำลายเส้นทางทางการเงินของเครือข่ายขบวนการลักลอบผลิตและค้ายาเสพติด

4.3 จัดระบบการเร่งรัดสืบสวนติดตามจับกุมบุคคลตามหมายจับในคดียาเสพติด โดยให้มอบหมายข้าราชการตำรวจสืบสวนติดตามจับกุมตามหมายจับแต่ละหมายให้ชัดเจน และให้ผู้บังคับบัญชาควบคุม กำกับดูแลและติดตามความคืบหน้าทุกระยะ

4.4 มุ่งเน้นการสกัดกั้นการลักลอบลำเลียงขนส่งยาเสพติดจากพื้นที่ตามแนวชายแดน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการลำเลียงยาเสพติดเข้าไปในพื้นที่ชั้นใน หรือแหล่งชุมชน รวมทั้งสถานศึกษาต่าง ๆ

4.5 ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกิจกรรมโครงการด้านการป้องกันการแพร่ระบาดของยาเสพติดในชุมชน สถานศึกษา และสถานประกอบการต่าง ๆ เพื่อตัดวงจรการค้ายาเสพติด และไม่ให้มีผู้เสพยาใหม่เกิดขึ้น

4.6 เสริมสร้างความร่วมมือกับนานาชาติประเทศในการแก้ไขปัญหาเสพติด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพื้นที่ติดต่อกับประเทศไทย

4.7 ดำเนินการทั้งทางอาญา ทางวินัย และทางปกครองกับข้าราชการตำรวจที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับพัวพันกับยาเสพติดอย่างเด็ดขาด

5. การเร่งรัดขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปองค์การตำรวจในยุคประชาคมอาเซียน

5.1 ปรับปรุงระบบงานของตำรวจทั้งระบบให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารงานทั้งระบบ

5.2 พัฒนาศักยภาพของข้าราชการตำรวจให้มีความรู้ ทักษะทางภาษาอังกฤษ ภาษาอื่น ๆ ของประเทศสมาชิกอาเซียน และปรับปรุงภูมิทัศน์ ป้ายอาคาร สถานที่ทำการ รวมถึงตลอดถึงยานพาหนะต่าง ๆ ของตำรวจให้มีรูปแบบเดียวกันเป็นมาตรฐานสากล

5.3 สร้างเครือข่ายในทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจ

5.4 จัดระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและกำหนดช่องทางในการ ประสานความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ผู้บังคับใช้กฎหมายและหน่วยงานด้านความมั่นคงของ ต่างประเทศ เพื่อร่วมกันหยุดยั้งภัยคุกคามจากอาชญากรรมทุกรูปแบบ

5.5 ผลักดันให้จัดส่งข้าราชการตำรวจไปทำหน้าที่ผู้ประสานงานประจำ สถานทูตต่าง ๆ ให้ครอบคลุมประเทศสมาชิกอาเซียน รวมถึงประเทศอื่น ๆ

5.6 การให้บริการประชาชน ต้องเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการ พิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

5.7 ปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ในยุคประชาคมอาเซียนตามนโยบายของรัฐบาล

6. การเสริมสร้างความสามัคคี และการบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจ

6.1 พัฒนาคุณภาพชีวิตตำรวจให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน ปรับ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้เพียงพอ โดยไม่ให้เป็นภาระของข้าราชการตำรวจต้องนำเงินส่วนตัวไปจัดซื้อจัดหามาใช้ ในราชการตนเอง

6.2 ปรับปรุงสวัสดิการของตำรวจ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน โครงการ อาหารกลางวัน การรักษาพยาบาล และสถานที่พักอาศัย เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการตำรวจ มีชีวิตที่ดีขึ้น สามารถอยู่ได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

6.3 ให้มีการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมและเสริมสร้างความสามัคคี ในหมู่คณะทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6.4 จัดให้มีศูนย์ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือข้าราชการตำรวจที่ถูก พ้องร้องดำเนินคดีทั้งทางอาญา ทางแพ่ง ทางปกครอง และทางวินัย อันเนื่องมาจากการ ปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่

ตำรวจภูธรภาค 4 ได้นำยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555- 2564 และนโยบายการบริหารราชการของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 6 ประการ มาเป็น แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารราชการให้สามารถเป็นหลักประกันความ

ยุติธรรมและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนที่มีมาตรฐานอันนำไปสู่เป้าหมาย “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 8 แผนงานสำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปกป้อง เติบโต และพิทักษ์สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ให้มีความสำคัญกับ 1) พัฒนากลไกการถวายนโยบายความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 2) ปกป้องรักษาพระบรมเดชานุภาพ โดยใช้มาตรการทางกฎหมาย เพื่าระวังการนำเสนอสื่อข่าวสารทุกช่องทางโดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ที่มีลักษณะเนื้อหาไม่เหมาะสมส่งผลกระทบต่อสถาบัน และให้มีการดำเนินคดีตามกฎหมายอย่างเด็ดขาด 3) รณรงค์เสริมสร้างและปลูกฝังจิตสำนึกให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างทั่วถึงเป็นรูปธรรม ส่งเสริมสนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและปฏิบัติ ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแผนงานสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

แผนงานที่ 1 พัฒนากลไกการถวายนโยบายความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีโครงการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ คือ โครงการอบรมการปฏิบัติงานด้านการถวายนโยบายตามพระราชบัญญัติการถวายนโยบาย พ.ศ. 2557

ยุทธศาสตร์ที่ 2 รักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในสังคม ป้องกันปราบปราม ลดระดับอาชญากรรมและแก้ไขปัญหาเสพติดในทุกระดับ ให้มีความสำคัญกับ 1) พัฒนาระบบงานด้านการข่าว ให้มีการบูรณาการและประสานการปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานด้านการข่าวทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิดและนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับใช้ประกอบการกำหนดแผนปฏิบัติและมาตรการต่าง ๆ 2) พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของชุดปฏิบัติการพิเศษ ทั้งระดับกองบัญชาการและระดับกองบังคับการ 3) บังคับใช้กฎหมายตามพระราชบัญญัติการชุมนุมสาธารณะ พ.ศ. 2558 ประกาศ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเคร่งครัด 4) กำหนดมาตรการและขั้นตอนการบริหารเหตุการณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ชัดเจนเป็นระบบและมีเอกภาพในการบังคับบัญชา 5) เพิ่มการรักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะในพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ป้องกันไม่ให้นักท่องเที่ยวถูกฉ้อโกงเอาเปรียบ 6) ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่เป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงในทุกรูปแบบ อาทิ ต่อต้านการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย การกระทำผิดเกี่ยวกับการค้ามนุษย์ การกระทำผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเศรษฐกิจ การกระทำผิดเกี่ยวกับ

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) พัฒนาศักยภาพของตำรวจให้มีความรู้และทักษะในการป้องกันอาชญากรรมได้มาตรฐานสากล 8) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม พัฒนาระบบงานสายตรวจ ศูนย์ควบคุมสั่งการ ให้ทันสมัย มีความพร้อมในการระงับเหตุ และให้บริการประชาชน 9) ควบคุมสถานที่เสี่ยงแหล่งมั่วสุม แหล่งอบายมุขต่าง ๆ การจัดระเบียบสังคม การระดมกวาดล้างอาชญากรรมอย่างต่อเนื่อง 10) เพิ่มประสิทธิภาพการปราบปรามอาชญากรรมพิเศษ ได้แก่ การค้าอาวุธสงคราม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา การทารุณกรรมต่อแรงงานข้ามชาติ การท่องเที่ยวที่เน้นการบริการทางเพศและเด็ก ผู้มีอิทธิพล มือปืนรับจ้าง และการทวงหนี้ในระบบ ตลอดจนการแข่งขันรถจักรยานยนต์บนทางสาธารณะอย่างจริงจัง 11) เร่งรัดการปราบปรามยาเสพติด โดยใช้มาตรการทางกฎหมาย ทางสังคมผ่านศูนย์รวมชุมชน ได้แก่ โรงเรียน วัด หรือสถานที่สำคัญทางศาสนา โดยมีสถานีตำรวจเป็นแกนกลางและการดำเนินการตามมาตรการสมคบ โดยมีแผนงานสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

แผนงานที่ 1 พัฒนาระบบด้านการข่าว ให้มีการบูรณาการและประสานการปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานด้านการข่าวทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างใกล้ชิด

แผนงานที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของชุดปฏิบัติการพิเศษและชุดควบคุมฝูงชนตามกฎหมายว่าด้วยการชุมนุมสาธารณะ ระดับกองบัญชาการ และระดับกองบังคับการ

แผนงานที่ 3 พัฒนาศักยภาพของตำรวจให้มีความรู้และทักษะในงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมได้มาตรฐานสากล

แผนงานที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม พัฒนาระบบงานสายตรวจ ศูนย์ควบคุมสั่งการให้ทันสมัย มีความพร้อมในการระงับเหตุและให้บริการประชาชน

มีโครงการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้ โครงการฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพข้าราชการตำรวจตามกฎหมายว่าด้วยการชุมนุมสาธารณะและการควบคุมฝูงชน โครงการยกระดับการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมโดยใช้กล้องตรวจการณ์ (Surveillance Camera) โครงการฝึกอบรม อาสาสมัครตำรวจบ้าน โครงการสายตรวจอัจฉริยะ (Smart Patrol) โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่บนโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟนมาประยุกต์ใช้ในงานตำรวจในด้านการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปองค์กรตำรวจในยุคประชาคมอาเซียนและไทยแลนด์ 4.0 ให้มีความสำคัญกับ 1) พัฒนาศักยภาพตำรวจให้มีความรู้ ทักษะทางภาษาอังกฤษ ภาษาอื่น ๆ ของประเทศสมาชิกอาเซียน และความรู้เรื่องการใช้นวัตกรรมในการทำงานของตำรวจในยุคไทยแลนด์ 4.0 2) สร้างเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจ 3) พัฒนาโครงสร้างกระบวนการสอบสวนเพื่อลดภาระงานของพนักงานสอบสวนทางด้านเอกสาร และให้ความสำคัญต่อการนำพยานหลักฐานทางนิติวิทยาศาสตร์ การทะเบียนประวัติอาชญากร และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของศูนย์พิสูจน์หลักฐานเพื่อพิสูจน์การกระทำผิดทางอาญา 4) เร่งรัดการขับเคลื่อนการยกระดับบริการประชาชนของสถานีตำรวจทุกแห่งในสังกัดอย่างจริงจัง โดยมีการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบเพื่อพัฒนาการทำงาน ทั้งในด้านบุคลิกภาพ การให้บริการบนสถานีตำรวจ การให้บริการนอกสถานีตำรวจ ตลอดจนทุก ๆ ด้านอย่างจริงจัง 5) ปรับปรุงภูมิทัศน์ รูปแบบอาคารสถานที่ทำการบ้านพัก บ้ายอาคารสถานที่ ยานพาหนะต่าง ๆ ของตำรวจให้มีรูปแบบเดียวกัน และเป็นมาตรฐานสากล 6) ปรับปรุงระเบียบและระบบงานต่างให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคประชาคมอาเซียนและไทยแลนด์ 4.0 7) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เช่น กล้อง (CCTV) ระบบบอกตำแหน่งพิกัด (GPS) และกล้องติดรถยนต์สายตรวจ 8) ยกกระดับมาตรฐานการจัดการจราจรเพื่อป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เช่นกล้องตรวจจับการฝ่าฝืนสัญญาณไฟ หรือสัญญาณจราจรต่าง ๆ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพระบบใบสั่งจราจรออนไลน์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน 9) พัฒนาระบบศูนย์รับแจ้งเหตุฉุกเฉิน 191 ให้เป็นศูนย์รับแจ้งเหตุแห่งชาติ รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่หรือชุดปฏิบัติการที่มีความพร้อม สามารถตอบสนองของการรับแจ้งเหตุเข้าไปช่วยเหลือ และแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์ โดยมีแผนงานสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

แผนงานที่ 1 พัฒนาศักยภาพของตำรวจให้มีความรู้ทักษะทางภาษาอังกฤษ ภาษาอื่น ๆ ของประเทศสมาชิกอาเซียนและความรู้เรื่องการใช้นวัตกรรมในการทำงานของตำรวจในยุคไทยแลนด์ 4.0

แผนงานที่ 2 สร้างเครือข่าย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีต่างๆเพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงานของตำรวจ มีโครงการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้ โครงการพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการอาเซียน ตำรวจภูธรภาค 4 และฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับตำรวจ โครงการศึกษาดูงานองค์การภาคเอกชนในประเทศและองค์กรตำรวจของต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามัคคี และบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจ ให้ความสำคัญกับ 1)พัฒนาคุณภาพชีวิตตำรวจ ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียน ปฏิบัติงาน และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอ โดยไม่ให้เป็นภาระของข้าราชการตำรวจ 2) ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล ให้ข้าราชการตำรวจถือตามอุดมคติ คุณธรรมและจริยธรรมตำรวจ 3) การจัดกิจกรรม ละลายพฤติกรรมและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ อย่างต่อเนื่อง 4) จัดระบบสวัสดิการให้กับข้าราชการตำรวจและครอบครัวที่เหมาะสม เร่งรัดการแก้ไขปัญหาข้าราชการตำรวจมีหนี้สินล้นพ้นตัว ส่งเสริมให้มีข้าราชการตำรวจ มีสุขภาพพลานามัยและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตลอดจน ปลุกฝังให้ข้าราชการตำรวจและครอบครัวนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิต โดยมีแผนงานสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้

แผนงานที่ 1 จัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมและเสริมสร้างความสามัคคี ในหมู่คณะทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง มีโครงการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ ดังนี้ โครงการบรรยายพิเศษก่อนการประชุมบริหาร โดยการเชิญวิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายในเรื่องที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ โครงการ Morning Talk ก่อนปฏิบัติงาน โครงการนำเสนอ Best Practice โดยการให้แต่ละภูธรจังหวัด หรือกองบังคับการ นำผลงานเด่น ๆ ที่ได้ดำเนินการมาและควรเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่น ๆ นำไปใช้เพื่อให้หน่วยงานฝึกตำรวจภูธรภาค 4 มีความรู้และพัฒนาไปด้วยกัน

สรุปบริบทของตำรวจภูธรภาค 4 เป็นส่วนราชการไทย มีฐานะเทียบเท่า กองบัญชาการ มีผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 4 เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ขึ้นตรงต่อ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในเขตอำนาจหน้าที่หรือเขตอำนาจปกครอง ตำรวจภูธรภาค 4 สำนักงานตั้งอยู่บริเวณถนนหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

40000 ประกอบด้วย กองบังคับการและหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากองบังคับการ คือ กองบังคับการอำนวยการ กองบังคับการสืบสวนสอบสวน ศูนย์ฝึกอบรม และตำรวจภูธรจังหวัด อีก 12 จังหวัด ประกอบด้วย ตำรวจภูธรจังหวัดกาฬสินธุ์ ตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น ตำรวจภูธรจังหวัดนครพนม ตำรวจภูธรจังหวัดบึงกาฬ ตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม ตำรวจภูธรจังหวัดมุกดาหาร ตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด ตำรวจภูธรจังหวัดเลย ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตำรวจภูธรจังหวัดหนองคาย ตำรวจภูธรจังหวัดหนองบัวลำภู และตำรวจภูธรจังหวัดอุดรธานี มีอำนาจหน้าที่ป้องกันปราบปรามอาชญากรรม

การนำนโยบายการบริหารราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

มาปฏิบัติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้วางวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ (จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและปัจจัยคุกคาม) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : “เป็นตำรวจมืออาชีพเพื่อความผาสุกของประชาชน”

คำว่า “ตำรวจมืออาชีพ” คือต้องเป็นข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ความสามารถรู้ลึกรู้รอบรู้จริงในงานที่ทำและต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมซื่อสัตย์ซื่อตรงอดทนเสียสละต้องขยันและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมสำนักงานตำรวจแห่งชาติ : ค่านิยม (Core Values) หมายถึงความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์การซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่ามีคุณค่ามีประโยชน์ถูกต้องเหมาะสมดีงามสมควรประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคลากรในองค์การยึดถือและประพฤติปฏิบัติตามได้แก่สมรรถนะ (Competency) สุจริตเป็นธรรม (Overall Fairness) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) และบริการด้วยใจ (Service Mind)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

สุจริตเป็นธรรม (Overall Fairness) หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสเสมอภาคเที่ยงธรรมสามารถตรวจสอบได้

ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Oriented) หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ทั้งอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน

บริการด้วยใจ (Service Mind) หมายถึงการมีจิตสำนึกและให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจอย่างเท่าเทียมกัน

พันธกิจ

1. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์พระราชินีพระราชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์พระบรมวงศานุวงศ์ผู้แทนพระองค์และพระราชอาคันตุกะ ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. บังคับใช้กฎหมายอำนวยความสะดวกให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
3. รักษาความสงบเรียบร้อยความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนและชุมชนและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรให้เป็นที่เชื่อมั่นและศรัทธา

ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลัก เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลเป้าประสงค์ : 1.1 ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสัมฤทธิ์ กลยุทธ์ 1.1.1 เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจ ตามนโยบายรัฐบาลโดยมุ่งเน้นภารกิจสำคัญดังนี้ 1) ปกป้องเทิดทูนพิทักษ์รักษาสถาบันพระมหากษัตริย์ 2) ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด 3) แก้ไขปัญหาความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ 4) รักษาความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว 5) ควบคุมปราบปรามแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย 6) ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีลักษณะเฉพาะทาง 7) ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่กระทบต่อความมั่นคง 8) ขับเคลื่อนการปฏิบัติการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 9) รักษาความสงบเรียบร้อยเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน 10) การรักษาความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกด้านการจราจรเป้าประสงค์ : 1.2 ลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนกลยุทธ์:เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชนชุมชนและที่มีผลกระทบต่อสังคมในทุกระดับ เป้าประสงค์ : 1.3 มีระบบและกระบวนการงานที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 1.3.1 ปรับปรุงพัฒนาระบบงานและกระบวนการงานของหน่วยงานรับผิดชอบ

ให้มีประสิทธิภาพ 1.3.2 ประชาสัมพันธ์กระบวนการและมาตรการในการดำเนินงาน ให้แก่ประชาชนได้รับรู้เป้าประสงค์ : 1.4 มีเทคโนโลยีอุปกรณ์และเครื่องมือพิเศษรวมทั้งระบบสารสนเทศอัจฉริยะกลยุทธ์ 1.4.1 นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม มาใช้ในการปฏิบัติงาน 1.4.2 พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัยมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก 1.4.3 กำหนดกรอบอัตรา และจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษที่ทันสมัยให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน 1.4.4 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้พิเศษ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใสมีมาตรฐานเป้าประสงค์ :

2.1 สังคมและประชาชนเชื่อมั่นต่อองค์การตำรวจกลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ 2.1.2 นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้กับข้าราชการตำรวจที่ประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง 2.1.3 มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและประชาชน 2.1.4 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยยึดถือศักดิ์ศรีจริยธรรมและหลัก ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม 2.1.5 เสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ข้าราชการตำรวจในทุกระดับเป้าประสงค์ : 2.2 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อ การปฏิบัติงานของตำรวจประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการและการปฏิบัติงาน ของตำรวจลดความหวาดกลัวภัยอาชญากรรมของประชาชนกลยุทธ์ 2.2. ให้ความ สำคัญกับการให้บริการด้วยความรวดเร็วถูกต้องเป็นธรรมโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 2.2.2 เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจในทุกมิติ 2.2.3 ปรับทัศนคติและวิธีการ ทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์โดยยึดประชาชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง 2.2.4 นำประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ 2.2.5 ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาของชุมชน และสังคมเป้าประสงค์ : 2.3 มีกระบวนการที่โปร่งใสมีมาตรฐานมีกระบวนการที่มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของประชาชนและหน่วยงานต่างๆมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพกลยุทธ์ 2.3.1 กำหนดกรอบมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน 2.3.2 ปรับปรุง พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน 2.3.3 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์กรอบมาตรฐานขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ให้ประชาชนรับรู้โดยใช้สื่อต่าง ๆ 2.3.4 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์และวิธีการตามมาตรฐานคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด 2.3.5 เสริมสร้างและ

พัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีวินัยและเคร่งครัดต่อคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ
 ของตำรวจ 2.3.6 พัฒนางานตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามแนวทางประกันคุณภาพ
 การตรวจสอบภายในภาครัฐประจำปีประสงค์ : 2.4 บุคลากรและหน่วยงานมีครุภัณฑ์
 ยุทโธปกรณ์ยานพาหนะเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอตามมาตรฐาน
 การปฏิบัติงานกลยุทธ์ 2.4.1 กำหนดกรอบอัตราครุภัณฑ์ยุทโธปกรณ์ยานพาหนะเครื่องมือ
 เครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีความเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด 2.4.2
 จัดหาปรับเปลี่ยนและแจกจ่ายครุภัณฑ์ตามข้อ 2.4.1 ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ 2.4.3
 พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้องครบถ้วนตรงต่อการใช้ประโยชน์มีความสะดวก
 ง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถพัฒนาให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายใน
 และภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงาน
 ของตำรวจประจำปีประสงค์ : 3.1 การมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน
 ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความเข้มแข็งกลยุทธ์:
 ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมตาม
 หลักเกณฑ์ที่กำหนดประจำปีประสงค์ : 3.2 การมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและ
 ภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและให้บริการมีความพึง
 พอใจกลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติและ/หรือให้รางวัลตอบแทนคุณความ
 ดีแก่ประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ 3.2.2
 สนับสนุนเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับประชาชนและเครือข่ายภาครัฐและ
 ภาคเอกชนตามความเหมาะสม 3.2.3 ปรับปรุงพัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติตลอดจนแนว
 ทางการประเมินผลการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน
 ให้มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีความเหมาะสมกับสภาพ
 ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ประจำปีประสงค์ : 3.3 กฎหมายกฎระเบียบ
 คำสั่งและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่าย
 ภาครัฐและภาคเอกชนกลยุทธ์ 3.3.1 บูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
 องค์การให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและ
 ภาคเอกชนให้มีเอกภาพลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน 3.3.2 ปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย
 กฎระเบียบคำสั่งและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชน
 เครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนประจำปีประสงค์ : 3.4 หน่วยงานและบุคลากรนำแนวคิดการมี

ส่วนร่วมของประชาชนเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชนมาใช้ในการแก้ไขปัญหา
 อาชญากรรมและให้บริการประชาชนกลยุทธ์ 3.4.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของ
 ข้าราชการตำรวจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานทุกระดับให้ยึดถือการมีส่วนร่วม
 ของประชาชนในการทำงานตามแนวคิด Community Policing 3.4.2 จัดทำฐานข้อมูลใน
 เรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนได้แก่ทะเบียนอาสาสมัครเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน
 ประเภทและชนิดของกิจกรรมที่ดำเนินการและให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานใน
 กระบวนการยุติธรรมและหน่วยงานอื่น ๆ 3.4.3 ปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบ
 ตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร เป้าประสงค์ : 4.1
 การบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกลยุทธ์ 4.1.1 การบริหารที่มุ่งเน้น
 ผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ 4.1.2 พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณขับเคลื่อน
 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลให้มี
 ประสิทธิภาพ 4.1.3 พัฒนาองค์การและโครงสร้างองค์การให้มีความสอดคล้องต่อความ
 เปลี่ยนแปลงเป้าประสงค์ : 4.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ
 ต่อการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติกลยุทธ์ 4.2.1 สร้างบรรยากาศแวดล้อม
 ให้จูงใจต่อการปฏิบัติงาน 4.2.2 สร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
 4.2.3 วางระบบการจัดการด้านสวัสดิการให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่มี
 ประสิทธิภาพ 4.2.4 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ยึด
 หลักสมรรถนะความรู้ความสามารถความโปร่งใสและเป็นธรรม 4.2.5 ปรับปรุงเงินเดือน
 และค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับวิชาชีพสายงานและความเสี่ยงภัยเพื่อให้ดำรงชีวิตในสังคม
 ได้อย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี 4.2.6 จัดทำและพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานภายในองค์การ
 4.2.7 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงเพื่อให้คนดีและคน
 เก่งได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง 4.2.8 ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและ
 จิตใจ 4.2.9 ส่งเสริมแนะนำฝึกอบรมให้ความรู้ทักษะทางด้านวิชาชีพและการดำรงชีวิตเพื่อ
 เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนเกษียณอายุราชการ 4.2.10 สร้างจิตสำนึก
 ของบุคลากรให้ทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและต้นทุนในการ
 ทำงานเพื่อให้ผลงานมีมูลค่าเพิ่มขึ้น เป้าประสงค์ : 4.3 กระบวนการบริหารจัดการ ที่มี
 ประสิทธิภาพกลยุทธ์ 4.3.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ด้าน
 งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการตรวจราชการ

4.3.2 กำหนดแผนการจัดการจัดหาและทดแทนสถานที่ทำการบ้านพักยุทธโศปกรณ์อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ยานพาหนะที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ 4.3.3 สร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการใช้งบประมาณทรัพย์สินและสิ่งของหลวงเป่าประสงค์ : 4.4 ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติหน้าที่และนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ 4.4.1 พัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้อง สนับสนุนยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4.4.2 พัฒนารูปแบบวิธีการและวางระบบ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความครอบคลุมและต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ 4.4.3 ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรมดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ที่มา : สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2554

นโยบายของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ของผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

“เป็นหลักประกันความยุติธรรมและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนที่มีมาตรฐานสากล”

1. แนวทางการปฏิบัติงาน

ข้าราชการตำรวจเป็นผู้บังคับใช้กฎหมายมีภารกิจและหน้าที่ซึ่งจะต้องสัมผัสและใกล้ชิดประชาชนโดยตรงมีผลทั้งในทางที่เป็นคุณและโทษกับประชาชนหากข้าราชการตำรวจดำรงตนในความยุติธรรมสมกับการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ประชาชนย่อมเกิดความรักความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของตำรวจอันจะนำมาซึ่งการให้ความร่วมมือยอมรับและมีส่วนร่วมสนับสนุนภารกิจต่าง ๆ ของตำรวจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีการปฏิบัติงานของตำรวจทั้งในด้านการครองตนครองคนและครองงานจำเป็นจะต้องยึดถืออุดมคติของตำรวจ 9 ประการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1. เคารพเอื้อเฟื้อต่อหน้าที่ 2. กรุณาปราณีต่อประชาชน 3. อุตุนต่อความเจ็บใจ 4. ไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก 5. ไม่มักมากในลาภผล 6. มุ่งบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชน 7. ดำรงตนในยุติธรรม 8. กระทำการด้วยปัญญา 9. รักษาความไม่ประมาทเสมอชีวิต

2. นโยบายการบริหารราชการ

ภายใต้การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและกรอบแนวทางการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 - 2564 ซึ่งคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (ก.ต.ช.) มีมติเห็นชอบในการประชุมเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2554 สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยให้ถือเป็นนโยบายสำคัญและเร่งด่วนที่จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้ปรากฏผลชัดเจนเป็นรูปธรรมดังนี้ 1. การพิทักษ์ปกป้องและเทิดพระเกียรติเพื่อความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ 2. การรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในสังคม 3. การป้องกันปราบปรามและลดระดับอาชญากรรม 4. การแก้ไขปัญหายาเสพติดในทุกมิติ 5. การเร่งรัดขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปองค์กรตำรวจในยุคประชาคมอาเซียน 6. การเสริมสร้างความสามัคคีและการบำรุงขวัญข้าราชการตำรวจ โดยเฉพาะด้านที่ 3 การป้องกันปราบปรามและลดระดับอาชญากรรม 3.1 มุ่งเน้นการป้องกันอาชญากรรมเป็นเป้าประสงค์หลักด้วยการควบคุมอาชญากรรมทั้งในมิติของอัตรา การเกิดเหตุและระดับความรุนแรงของการเกิดเหตุเพื่อให้ประชาชนรู้สึกหวาดกลัวภัย

อาชญากรรมน้อยลงและหากเกิดคดีขึ้นต้องเร่งจับกุมให้ได้โดยเร็ว 3.2 การปฏิบัติของ ตำรวจต้องทำให้เป็นหลักประกันด้านความปลอดภัยและความยุติธรรมที่มีมาตรฐาน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นองค์กรภาคเอกชน และประชาชนที่ส่วนร่วมในกิจการตำรวจ 3.3 การควบคุมสถานที่เสี่ยงแหล่งมั่วสุมรวมทั้ง แหล่งอบายมุขต่าง ๆ ให้ดำเนินการตามนโยบายการจัดระเบียบสังคมการปราบปรามการ ซื่อขายอาวุธปืนผิดกฎหมายอย่างจริงจังและให้มีการระดมกวาดล้างอาชญากรรมอย่าง ต่อเนื่อง 3.4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงานของงานสืบสวนงานสอบสวนงาน นิติวิทยาศาสตร์และงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและส่งเสริมสนับสนุนให้นำ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งระบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายของประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

ตาบตำรวจหญิงพิมพ์พรรณ ภักดิ์อุตรณ์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ธรรมชาติกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาล คันนายาว สารนิพนธ์ เรื่องธรรมชาติกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับธรรมชาติของ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว 2) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว และ 3) อิทธิพลของธรรมชาติต่อ การพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาล คันนายาว กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจนครบาลคันนายาว ชั้นประทวน - สัญญาบัตร จำนวน 124 คน โดยที่แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาธรรมชาติของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาล คันนายาว พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

เมื่อทำการทดสอบสมมุติฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทราบว่า ธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคันนายาวได้ร้อยละ 43.7 โดยธรรมาภิบาลด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ส่วนด้าน หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่นัยสำคัญสถิติ 0.05

คมสันต์ คำสีลา (2556) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจภูธร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจภูธร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร งานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จำนวน 139 นาย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t - test F - test Scheffe's method

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.77) 1 ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในด้านบุคลากร ทุกระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความล่าช้าในการส่งประเด็นการสอบสวนไปยังสถานีตำรวจภูธรอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.24) มีปัญหาในระดับมาก รองลงมาคือ ปัญหาความร่วมมือระหว่างพนักงานสอบสวนกับหน่วยงานภาคเอกชน (ค่าเฉลี่ย 2.81) มีปัญหาในระดับปานกลาง 2 ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ และสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.80) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ งบประมาณที่จัดสรรให้กับงานสอบสวนไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.00) มีปัญหาในระดับมาก รองลงมาคือ ค่าตอบแทนหรือเงินประจำ ตำแหน่ง ของพนักงานสอบสวนไม่ เหมาะสมกับปริมาณงาน (ค่าเฉลี่ย 2.75) มีปัญหาในระดับปานกลาง

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80) เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเก็บรักษาของกลางและการคืนของกลาง (ค่าเฉลี่ย 4.61) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การตรวจสถานที่เกิดเหตุ (ค่าเฉลี่ย 4.48) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสืบสวนจับกุมผู้กระทำความผิด (ค่าเฉลี่ย 2.64) อยู่ในระดับปานกลาง

การเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธร ในจังหวัดสกลนคร จำแนกตามปัจจัย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ทุกปัจจัย โดยใช้ค่าสถิติที่ทดสอบคือ One-way ANOVA พบว่า ประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธร ในจังหวัดสกลนคร ในภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงานสอบสวนสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในภาพรวม ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเป็นรายด้านพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของงานสอบสวน สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ การตรวจสถานที่เกิดเหตุ, การเก็บรักษาของกลางและการคืนของกลาง, การเป็นพยาน ศาลและการติดตามพยาน โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.187, 0.181, 0.286$ ตามลำดับ)

ลาซิด ไชยอนงค์ (2556, หน้า 204 - 220) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรม : ตัวแบบ สมการโครงสร้าง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหาระดับประสิทธิผลองค์การ ระดับปัจจัย ด้านธรรมาภิบาล และระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดกับตัวแบบ มาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ของประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์

เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และ ประสิทธิภาพองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม และ 4) เพื่อศึกษาความสามารถในการ อธิบายและทำนายประสิทธิภาพองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวมด้วยปัจจัยด้าน ธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การการศึกษาครั้งนี้ อยู่ภายใต้กระบวนการค้นคว้า แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) โดยใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research Design) และ ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ศึกษา คือ ศาล ในสังกัดศาลยุติธรรมทุกชั้นศาลทั่วประเทศ ทั้งศาลชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลฎีกา รวมจำนวนทั้งสิ้น 239 ศาล

จากการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้าน ธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมนั้น สามารถอธิบายได้ว่า ธรรมาภิบาลจะเป็นหลักปฏิบัติอันเป็นรากฐานสำคัญในด้านการก่อตัว จัดการ คัดสรร ปลุกฝังและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์การ จะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เช่นเดียวกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิภาพองค์การของศาล ยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก

เสวี คงยืนยง (2557) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ ตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการ ตำรวจภูธรภาค 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ การปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการ ตำรวจภูธรภาค 3 และเพื่อศึกษา ปัจจัยด้านการประสานงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ แรงจูงใจในการปฏิบัติ มีผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 3 โดยใช้ แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากตำรวจบ้าน จำนวน 400 คน นามาวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ประการแรก ตำรวจบ้านในพื้นที่กองบัญชาการ ตำรวจภูธรภาค 3 มีการ ประสานงานกับตำรวจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 โดยมีการประสานงานด้าน ความร่วมมือ ด้านวิธีการประสานงาน และด้านเป็นไป

ตามเป้าหมาย ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 4.22 และ 4.19 ตามลำดับ ประการที่สอง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07 โดยมีสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน และด้านความพร้อมของสถานที่ในการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 4.23 และ 3.67 ตามลำดับ และประการที่สาม ด้านแรงจูงใจในปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 โดยมีแรงจูงใจในปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้าน สวัสดิการ/ค่าตอบแทน ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 4.13 และ 3.58 ตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงาน ของตำรวจบ้านอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 โดยมีระดับการปฏิบัติงาน ด้านการระดมกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยและบริการจราจรในเทศกาลสำคัญ ด้านการรักษาสาธารณสุขสมบัติของ หมู่บ้าน ด้านการรักษาสภาพที่เกิดเหตุในคดีสำคัญ และด้านการแจ้งเบาะแสคนร้ายในคดีอาญา ทัวไปและคดียาเสพติด ด้วยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 4.12 4.07 และ 4.04 ตามลำดับ โดยสรุปแล้วปัจจัย ด้านการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตำรวจบ้านในพื้นที่ กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 3 มากที่สุด ($\beta = 0.406$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.252$) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.171$)

ศรีสกุล เจริญศรี (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัย ธรรมาภิบาล ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ผลการศึกษา พบว่า ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เช่น เรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรม เช่น การขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เช่น ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่งและจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม เป็นต้น

ดาบตำรวจ จงรัก วัฒนดิเรก (2561) ได้ทำการศึกษา ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของกองบังคับการตำรวจนครบาล 3 การศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ในกองบังคับการตำรวจนครบาล 3” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาตัวแปรเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของกองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการให้บริการด้านปฏิบัติหน้าที่ด้านงบประมาณ ด้านแรงจูงใจใจฝ่ สัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและ ด้านสมรรถนะ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของกองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ ความสามารถในการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อจัดทำ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการปฏิบัติงานตำรวจชุมชนสัมพันธ์ของกองบังคับการตำรวจนครบาล 3 ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้การวิจัยแบบผสมวิธี เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงผสมผสานโดยเริ่มต้นการวิจัยด้วยวิธีเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ตำรวจชุมชนสัมพันธ์กองบังคับการตำรวจนครบาล 3 จำนวน 62 คนและ 2) ประชาชนทั่วไป ในชุมชนต่าง ๆ จำนวน 400 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2) นักวิชาการด้านการพัฒนาตำรวจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันอาชญากรรมในชุมชน 3) ผู้นำชุมชนกำนัน และนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มาร่วมกระบวนการและ 4) ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่น ๆ จำนวนรวม 18 ท่าน

ผลการวิจัย พบว่าค่าสหสัมพันธ์ ถดถอยพหุคูณ ระหว่างตัวแปรตามกับปัจจัยตัวแปรต้นทั้ง 8 พบว่า สามารถพยากรณ์ได้ทั้ง 8 ตัว ระหว่างตัวแปรตามและปัจจัยทั้งหมด หรือค่า R Square สามารถพยากรณ์ได้ประมาณ 76.7 % จากการวิเคราะห์ผล สามารถเรียงลำดับค่าอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามดังต่อไปนี้ลำดับที่ 1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.312 ลำดับที่ 2 ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.298 ลำดับที่ 3 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.297 ลำดับที่ 4 ด้านการให้บริการโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.295 ลำดับที่ 5 ด้านงบประมาณโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.241 ลำดับที่ 6 ด้านสมรรถนะโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.238 ลำดับที่ 7 ด้านบุคลิกภาพ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.235 และ ลำดับที่ 8 ด้านปฏิบัติหน้าที่โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.198 ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จะนำไปประยุกต์ใช้ต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการทำประโยชน์ให้กับประชาชน สังคม และประเทศชาติ ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

นิกร ชูทอง (2557, หน้า 122 – 123) เรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ตมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคข้อจำกัดเพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญและข้อเสนอแนะและเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงมาสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก นำมาวิเคราะห์ นำผลการศึกษาวิเคราะห์มาสรุปเป็นร่างยุทธศาสตร์และมาจัดเวทีประชาคม (Civil Society Forum or People Forum) เพื่อหาข้อสรุปและสร้างเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการป้องกันอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา คือ ประชาชนไม่ให้ความสำคัญเข้าไม่ถึงอำนาจหน้าที่ ไม่มีเวลา ขาดจิตสำนึกขาด ความสามัคคีเห็นแก่ตัว ความเหลื่อมล้ำ

ทางสังคม เศรษฐกิจถูกแต่ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดข้อมูลข่าวสารประชากรแฝง สังคมคน
 ภูเก็ตกลัวถูกทำร้ายไม่ดูแลตนเอง ขาดความรับผิดชอบต่อตนเอง และสังคมการติดต่อกับ
 ตำรวจมีความล่าช้า คนภูเก็ตไม่ยอมใครแม้กระทั่งตำรวจ ความไม่รู้ของประชาชนว่าต้องมี
 ส่วนร่วม ไม่รู้ว่าต้องร่วมมือใคร และประชาชนคิดว่าไม่น่าเกิดกับตัวเอง จุดแข็ง คือ
 การประสานงานของชุมชนประชาชนมีความระมัดระวังการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
 ให้เยาวชนและชุมชนได้รับรู้อย่างทั่วถึงความรักความสามัคคีของคนในชุมชน ประชาชน
 มีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งที่ย่อยช่วยเหลือผู้นำชุมชน มีความรู้ความร่วมมือความ
 รอบคอบประชาชนเป็นหูเป็นตา ร่วมคิดความเข้มแข็งของคนในชุมชน จุดอ่อน คือ
 ขาดความสามัคคีมองข้ามปัญหา ขาดการปลูกฝังและการให้ความรู้ ขาดการประชุม
 จำนวนประชากรในพื้นที่ไม่คงที่ ขาดความเชื่อมั่นเจ้าหน้าที่ของรัฐหน่วยงานของรัฐไม่ค่อย
 ลงพื้นที่ ขาดการปลูกจิตสำนึกให้กับชุมชน ขาดไว้วางใจตำรวจเห็นแก่ตัวประชาชนไม่รู้
 ข่าวสารผู้รับผิดชอบไม่ทำงาน ขาดการวางแผนหรือกำหนดนโยบายประมาทกลัวการเอา
 เปรียบโอกาส คือประชาชน มีความรู้สูงข่าวสารที่แม่นยำและทำการป้องกันได้ทันท่วงที
 มีหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมีการแต่งตั้ง กต.ตร. ลักษณะภูมิประเทศความเจริญทางสังคม
 หน่วยงานต่าง ๆ ออกมาสนับสนุนอาชีพเมืองท่องเที่ยว มีสื่อข่าวสารมากมายกฎหมาย
 บังคับใช้อย่างเห็นได้ชัด ข้อจำกัด คือ วัฒนธรรมเศรษฐกิจ สังคม ประชากรแฝง หน่วยงาน
 ของรัฐไม่ปฏิบัติใช้กฎหมายอย่างจริงจัง ผลประโยชน์ส่วนตัวการควบคุมการใช้อาวุธ
 งบประมาณ ยาเสพติด ความโปร่งใสของภาครัฐ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
 ร่วมในการป้องกันอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธร ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดภูเก็ต
 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 P Model อธิบายได้ว่า P ตัวที่ 1 แทนคำว่า Prevention Crime
 by Creating a Better Environment หมายถึง การป้องกันอาชญากรรมโดยการสร้าง
 สภาพแวดล้อมที่ดี P ตัวที่ 2 แทนคำว่า Promote the Practice and Behave Well หมายถึง
 การส่งเสริมการปฏิบัติและความประพฤติดี P ตัวที่ 3 แทนคำว่า Public and Private
 Cooperation Crime Prevent หมายถึง การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและ
 ภาคเอกชนในการป้องกันอาชญากรรม P ตัวที่ 4 แทนคำว่า Public Relations and Educate
 the Public หมายถึง การประชาสัมพันธ์และการให้ความรู้แก่ประชาชน P ตัวที่ 5 แทนคำว่า
 People with Solid Career หมายถึงการส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพมั่นคง

อำนาจ แหวนทองคำ (2558) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชน
 ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัด

สมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการ 2) เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ3) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือประชาชนที่มีทะเบียนบ้านอยู่ในเขตความรับผิดชอบของสถานีตำรวจภูธรบางปูจำนวน 379 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับแบบตรวจสอบรายการ ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - distribution ค่า F - distribution และสถิติถดถอยพหุ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ในภาพรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการในภาพรวมมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 2) ประชาชนในความรับผิดชอบของ สภ.บางปู ที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส รายได้ และอาชีพที่ต่างกันมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ปัจจัยการมีส่วนร่วม ด้านความรู้ และทักษะ อำนาจการตัดสินใจ และข้อมูลข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของสถานีตำรวจภูธรบางปู จังหวัดสมุทรปราการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

วิมล นามป้อง 1 วิจิตรา ศรีสอน (2559) ได้ทำการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการตำรวจชุมชน และมวลชนสัมพันธ์ ของสถานีตำรวจภูธรนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ของสถานีตำรวจภูธรนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและยาเสพติด ตลอดจนปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ของสถานีตำรวจภูธรนาดีนาคำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย โดยจำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพรายได้ และระดับความถี่ในการร่วมกิจกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป ในชุมชน/หมู่บ้าน ที่เป็นเป้าหมายตามโครงการตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ของ สถานีตำรวจภูธรนาดีนาคำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย ที่ได้กำหนดขึ้นและเข้าปฏิบัติงานตามโครงการฯ ประจำปีงบประมาณ 2558 ซึ่งมีจำนวน 5 หมู่บ้าน 2 ตำบล จำนวน 359 คน ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน $t - test$ และ $F - test$

ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมโครงการตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ของสถานีตำรวจภูธรนาดีนาคำ อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย โดยภาพรวม มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปัญหาและเสนอความต้องการของชุมชน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการประชุมวางแผน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าประชาชนให้ความสำคัญในกิจกรรมที่มีผลต่อชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง มีความสนใจ และใส่ใจต่อสภาพปัญหาของชุมชน และเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ อีกทั้งมีข้อมูลเกี่ยวกับอาชญากรรมในท้องถิ่นที่ตนเองอาศัย สำหรับ ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและกิจการพัฒนาชุมชน และระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการตรวจสอบและติดตามประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะประชาชนบางส่วนคิดว่า การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม เป็นการปฏิบัติที่เสี่ยงภัย ไม่ปลอดภัยสำหรับประชาชนที่จะเข้าร่วมกิจกรรม และเห็นว่าเป็นหน้าที่หลักของหน่วยงานตำรวจเท่านั้น ส่วนการตรวจสอบและติดตามประเมินผล ประชาชนบางส่วนอาจมองว่าเป็นงานในหน้าที่ของหน่วยงานราชการหรือราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องเท่านั้นที่เป็นผู้ดำเนินการ อีกทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการตรวจสอบและประเมินผล

Bolton (2005, p. 108 – 118) แห่งมหาวิทยาลัยเอสเสค สหราชอาณาจักร ได้ศึกษาเรื่องโครงการเฝ้าระวังภัยจากอาชญากรรมในชุมชนโคลเชสเตอร์เนื่องจากในสหราชอาณาจักร ได้มีการริเริ่มนำโครงการนี้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เพื่อให้ประชาชนร่วมมือกันในการป้องกันอาชญากรรมที่เกิดในชุมชนของตนเองปัจจุบันมีโครงการนี้เกิดขึ้น

ประมาณ 150,000 โครงการทั่วประเทศในปี ค.ศ. 1998 ได้มีพระราชบัญญัติเกี่ยวกับ
 อาชญากรรมและความไม่ลงรอยของประเทศอังกฤษต้องเกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารมีหน้าที่
 ต้องร่วมมือกับหลาย ๆ ฝ่ายในการลดอาชญากรรมอันได้แก่ภาครัฐภาคเอกชนและ
 อาสาสมัครโครงการเฝ้าระวังชุมชนนี้เป็นส่วนหนึ่งของภาคอาสาสมัครที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้
 สอดคล้องกับรัฐบาลงานวิจัยชิ้นนี้ได้ศึกษาโครงการเฝ้าระวังชุมชนโคลเชสเตอร์โดยสำรวจ
 ความคิดเห็นของผู้ประสานงานโครงการในด้านความสัมพันธ์ระหว่างตำรวจและองค์กร
 ท้องถิ่นนอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลและ
 พบว่าผู้บริหารโครงการเหล่านี้มีความวิตกกังวลต่อลักษณะของอาชญากรรมที่เกิดขึ้น
 ในสังคมยุคใหม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ร.ต.อ.จรัส ปานพัก (2554) ได้ทำการศึกษา แบบแผนความคิดและ
 พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 6 การวิจัยครั้งนี้
 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบแผนความคิดและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ
 ตำรวจภูธรภาค 6 ข้อมูลจากแบบสอบถามหัวหน้าสถานีตำรวจ จำนวน 91 คน และจาก
 ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 774 คน ถูกนำไปวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
 ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในสังกัดตำรวจภูธรภาค 6 ส่วนใหญ่ประมาณ
 ร้อยละ 50 มีแบบแผนความคิดที่นำไปสู่ความรู้ในระดับขั้นตอนและกระบวนการ
 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงที่ประเมินโดยหัวหน้าสถานีตำรวจและผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า
 หัวหน้าสถานีตำรวจมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองประเภทคือ “มุ่งงานและมุ่งคน” ประมาณ
 50% และ “ไม่มุ่งงานและไม่มุ่งคน” ประมาณ 40% และพบว่า หัวหน้าสถานีตำรวจที่มี
 พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ [แบบมุ่งงานและมุ่งคน (HH) แบบไม่มุ่งงานแต่มุ่งคน (LH) แบบไม่
 มุ่งงานและไม่มุ่งคน (LL) แบบมุ่งงานแต่ไม่มุ่งคน (HL)] มีแบบแผนความคิดที่นำไปสู่ความ
 รู้ความคิดเชิงระบบ เชิงกระบวนการ เชิงความรู้สึก และ เชิงกลยุทธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของ
 หัวหน้าสถานีตำรวจในด้านโครงสร้างการริเริ่ม ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ
 3 ด้าน คือ 1) การบริหาร 2) มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และ 3) การกำหนด
 นโยบายและการสร้างแรงจูงใจและความสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นด้าน
 จินตอาทร ควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้านคือ 1) มนุษยสัมพันธ์ และ
 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง

กัณฑ์กณฐ์ สุวรรณรัชฎ์ (2555) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำ กลยุทธ์ มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

ภัทรญา อธิภัทรวาทีน (2559, หน้า 95) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ระดับการการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 93 คนได้จากการเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอนจำนวน 248 คนได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 มีความสัมพันธ์กันน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เกศรา ลิทธิแก้ว (2559, หน้า 106) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2
- 2) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

Dubrin (1998) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์ได้ ข้อสรุปว่าการกำหนดทิศทางของผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (Height-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยความเข้าใจที่เกิดขึ้นระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงโมโนภาพในการซึมซับและรับรู้ แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำ ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

Johnson and Scholes (2003, p. 6) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการ

วิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร

Johnson & Scholes (2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร

Davies & Others (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจ และเต็มใจด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของบุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องวัฒนธรรมองค์การ

มานิตย์ พลอดโปร่ง (2554) ได้ทำการศึกษา การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 2) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจของ สถานีตำรวจภูธรบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์ในการวิจัย เชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านวัฒนธรรมแบบระบบ ราชการ ด้านวัฒนธรรมแบบหัวหน้าเผ่า ด้านวัฒนธรรมแบบทีมงาน และด้านวัฒนธรรม แบบผ่อนคลายนอกกฎ ระเบียบ สำหรับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของสถานี ตำรวจภูธรบางสะพาน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก โดยมีเรื่องสถานีตำรวจมีระบบ ควบคุมภายในตามเกณฑ์มาตรฐานของตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีค่าเฉลี่ยมาก ที่สุด และเรื่องสถานีตำรวจ มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ของสถานีตำรวจภูธรบางสะพาน เกี่ยวข้องกับรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานี ตำรวจต้องมีลักษณะผสมผสาน และไม่ตายตัวกับรูปแบบการใช้อำนาจแบบใดแบบหนึ่ง การใช้อำนาจเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานของตำรวจ เนื่องจากผลการปฏิบัติงาน ของตำรวจจะส่งผลกระทบต่อประชาชนหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ วิธีการ ที่เหมาะสมกับการจูงใจเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ปฏิบัติงาน คือ การให้การยอมรับแก่เจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติในสถานีตำรวจ ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ ทำให้ทราบถึงแนวทางที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ประกอบด้วย การมอบหมายงาน ต้องใช้คนที่

เหมาะสมกับงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ใช้เหตุผลในการทำงาน มีการสื่อสารร่วมกัน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ร้อยตำรวจเอก ธรรมนุญ ธรรมวงศ์ (2555) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ : ศึกษากรณี สถานีตำรวจนครบาลคลองตันผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลคลองตัน มีอายุเฉลี่ย 36 – 45 ปี แต่งงานแล้ว มีอายุราชการมากกว่า 16 ปี มีชั้นยศระดับชั้นประทวน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เทียบเท่า มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนละ 10,001 – 15,000 บาท และมีที่พักอาศัยเป็นบ้านพักสวัสดิการตำรวจ 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจใน 4 ด้าน จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเห็นอยู่ในระดับปานกลางคือ แบบซึซุสหรือเชื้อผู้นำชาติพันธุ์ และแบบดีไอนิซุสหรือให้ความเป็นอิสระหรือผ่อนคลายเป็นแบบยกเว้นแบบพอลโลหรือระบบราชการ และแบบเอธินาหรือมีส่วนร่วม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก 3) วิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาลคลองตัน จากผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุ สถานภาพสมรส อายุราชการ ระดับชั้นยศ และระดับตำแหน่งต่างกันที่พักอาศัยมีความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ปริณ บุญฉนวน (2556, หน้า 221 – 264) ทำการศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กร องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม : ตัวแบบสมการโครงสร้าง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ของปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวม ศึกษาหาระดับประสิทธิผลองค์กรระดับวัฒนธรรมองค์กร และระดับองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม และศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม และเพื่อศึกษาความสามารถ ในการอธิบายและทำนายปัจจัยประสิทธิผลองค์กรด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของ

ศาลยุติธรรม หน่วยในการวิเคราะห์คือศาลทุกชั้นศาลทั่วประเทศในสังกัดศาลยุติธรรม จำนวน 239 ศาล

ผลการศึกษาพบว่าในระดับตัวแบบมาตรฐานวัดของตัวแบบตามทฤษฎี ประสิทธิภาพองค์การวัฒนธรรมองค์การและองค์การการเรียนรู้พบว่า มาตรฐานของแต่ละแนวคิดมีความเที่ยงตรงเชิงสูงเข้าและความน่าเชื่อถือเชิงโครงสร้าง เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบมาตรฐานที่สร้างตามแนวคิดประสิทธิภาพองค์การ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และแนวคิดด้านองค์การการเรียนรู้ในภาพรวม ยังไม่มีความสอดคล้องกับตัวแบบมาตรฐานที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม จำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรฐานระดับประสิทธิภาพ ระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และระดับปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ ของศาลยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.374 ถึง 4.970 และพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้และประสิทธิภาพองค์การในภาพรวมต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยรายคู่เท่ากับ 0.335 ถึง 0.762 ผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยร้อยละ 83.20 ของค่าความแปรปรวน ในแนวคิดประสิทธิภาพองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยร้อยละ 68.80 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิภาพองค์การ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ ในระดับสูง ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การกับปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้เมื่อศึกษาร่วมกัน พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยร้อยละ 83.60 ของค่าความแปรปรวน ในแนวคิดประสิทธิภาพองค์การ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ แต่ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ -0.053

ปาณิสรา จรัสวิญญู (2559, หน้า 122) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกำแพงเพชร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ

ธุรกิจอุตสาหกรรมในจังหวัดกาแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างคือ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดกาแพงเพชร จำนวน 374 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง ด้วยเทคนิควิธี Partial Least Square (PLS) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม โดยผ่านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรม ส่วนผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างและค่าอิทธิพลรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการจัดการความรู้มากที่สุด (อิทธิพลรวม 0.77) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.63) และการจัดการความรู้มีอิทธิพลรวมต่อผลการดำเนินงาน (อิทธิพลรวม 0.44) ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

Calori & Sanin (1991, pp. 49 – 74) ศึกษาเรื่อง “Corporate Culture and Economic Performance : a French Study” เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทของชาวฝรั่งเศส จำนวน 5 แห่ง ที่มีกลยุทธ์แตกต่างกัน ผลการศึกษา พบว่า บริษัทแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำแนกเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work-Related Values) จำนวน 12 มิติ และการจัดการ (Management Practice) จำนวน 17 มิติ และผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ 1) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) 2) ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sales) และ 3) การเจริญเติบโต (Growth) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่านิยมและการจัดการหลายมิติสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตขององค์กร 2) วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเจริญเติบโตในระดับสูง (High Growth) และ 3) ค่านิยมและการจัดการจำนวนเล็กน้อยสัมพันธ์กับความสามารถทำกำไร (Profitability)

Gordon & Ditomaso (1992, pp. 783 – 798) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Predict Corporate Performance from Organizational Culture” ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) และระดับผลการปฏิบัติงาน ในบริษัทประกันภัยของ สหรัฐอเมริกา จำนวน 11 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี 1981 และรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ปี 1982 – 1987 ผลการวิจัยพบว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่งองค์กรจะมีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กร

มีผลดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้นในปีต่อ ๆ มา แต่วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความมั่นคง หรือเสถียรภาพ (Stability) จะทำให้องค์การมีผลดำเนินงานทางการเงินที่ต่ำลงในปีต่อ ๆ มา

Marcoulides & Heck (1993, pp. 209 – 225) ศึกษาเรื่อง “Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model” โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure Relations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผล การผลิตและการบริการ 2) งานขององค์การ ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์การ ประกอบด้วย บทบาทขององค์การ การสื่อสารการร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยีและความเครียด 5) ทักษะของพนักงาน ประกอบด้วย ทัศนคติความอดทน ซาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วม ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ ต่องานขององค์การและบรรยากาศในองค์การ ค่านิยมขององค์การสัมพันธ์กับ งานขององค์การ บรรยากาศในองค์การและทัศนคติของพนักงาน งานขององค์การสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศในองค์การและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Patty (1995, pp. 483 – 492) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีชื่อภาษาอังกฤษว่า Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and Credibility) 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance Improvement and Common Goals) และ 4) การทำหน้าที่ในองค์การ (Organizational Functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษา ประกอบด้วย

1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer Responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน (Employee Safety and Health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกา จำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Denison & Mishra (1995, pp. 204 – 233) ศึกษาวิจัยเรื่อง “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” เพื่อพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผล จากลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วม (Involvement) 2) มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Consistency) 3) การปรับตัว (Adaptability) และ 4) มีพันธกิจ (Mission)

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะนี้ผ่านการตรวจสอบและศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษา (Qualitative Case Studies) ใน 5 บริษัท เพื่อระบุวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลและใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Study) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์การรับรู้ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต่อวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ โดยวัดทั้งแบบวัตถุวิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับประสิทธิผลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 764 องค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 2 ลักษณะ คือการมีส่วนร่วมและการปรับตัว เป็นตัวชี้วัดความยืดหยุ่น (Flexibility) การเปิดเผย (Openness) และการตอบสนอง (Responsiveness) รวมทั้งเป็นตัวทำนายสำคัญของการเติบโต (Growth) ส่วนวัฒนธรรมองค์การอีก 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีพันธกิจเป็นตัวชี้วัดการบูรณาการ (Integration) ทิศทาง (Direction) และวิสัยทัศน์ (Vision) รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่ดีต่อความสามารถทำกำไร (Profitability)

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การแต่ละลักษณะยังสามารถทำนายประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญ เช่น คุณภาพ (Quality) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และ ผลการปฏิบัติงานผลการศึกษายังแสดงให้เห็นอีกว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะ เป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งของประสิทธิผลด้านอัตวิสัย (Subjective) สำหรับองค์การที่เป็นตัวอย่างทั้งหมดแต่เป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งด้านวัตถุวิสัย (Objective) สำหรับองค์การขนาดใหญ่ เช่น ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return of Assets) และการเติบโตของยอดขาย (Sale Growth)

Kim, Lee & Yu (2004, pp. 340 – 359) วิจัยเรื่อง “Corporate Culture and Organizational Performance” ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรม และโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือการเจริญเติบโตของยอดเงินประกันอัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาลพบว่าวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Belassi, Kondra & Tukul (2007, pp. 12 – 24) ทำการวิจัยเรื่อง “New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture” เนื่องจากการจัดการโครงการ (Project Management) ในองค์การของสหรัฐอเมริกา มักประสบผลสำเร็จน้อย คือ มีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนที่เหลือนำโครงการไปดำเนินการแล้วประสบความล้มเหลว จึงทำการศึกษาว่า วัฒนธรรมมีผลต่อการจัดการโครงการหรือไม่กับองค์การในสหรัฐอเมริกา จำนวน 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) อิสระในการทำงาน (Independent Intercept) 2) สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวก (Positive Work Environment) 3) ภาวะผู้นำ (Management Leadership) และ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จากการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานทางบวกมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้า (Commercial Success) ด้านเทคนิค (Technical Success) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้าและด้านเทคนิค ในขณะที่อิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จ ด้านเทคนิคและความพึงพอใจของลูกค้า แต่การมุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใด ๆ เลย