



รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
MODEL OF BUDDHADHAMMA INTEGRATION FOR WORK
PERFORMANCE EFFECTIVENESS ENHANCEMENT ACCORDING
TO THE STRATEGY OF THE DEPARTMENT OF LIVESTOCK
DEVELOPMENT, MINISTRY OF AGRICULTURE
AND COOPERATIVES

นายปรีดา กลิ่นเทศ

ดุขนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔



รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นายปรีดา กลิ่นเทศ

ดุขฉินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Model of Buddhadhamma Integration for Work Performance
Effectiveness Enhancement according to the Strategy of the
Department of Livestock Development, Ministry of
Agriculture and Cooperatives

Mr. Preeda Klinted

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชนิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์
ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รศ.พล.ท.ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.สุรินทร์ นียมากร)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

.....กรรมการ

(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมดุชนิพนธ์

รศ.ดร.สมาน งามสนิท

ประธานกรรมการ

รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายปรีดา กลิ่นเทศ)

ชื่อคุณิพนธ์ : รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผู้วิจัย : นายปรีดา กลิ่นเทศ

ปริญญา : ปรัชญาคุษณิบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์

: รศ. ดร.สมาน งามสนิท, B.A. (Government),
M.A. (Communication Arts), พบ.ด. (การบริหารการพัฒนา)

: รศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ),
ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

วันสำเร็จการศึกษา : ๓๑ มกราคม ๒๕๖๕

บทคัดย่อ

คุณิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๙๐ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน ๔๕๐ ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๒๐ รูปหรือคน แบบเลือกแบบเจาะจง เเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนาและการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูปหรือคน เพื่อยืนยันโมเดลหลังจากการสังเคราะห์ข้อมูล

๑. สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์พบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๒๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า ผลผลิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๙, S.D. = ๐.๗๒๗) รองลงมา คือ ความพึงพอใจ ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๙๗) ประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๙๘) ตามลำดับ

๒. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ประกอบด้วย การสื่อข้อความ ทรัพยากร ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ โครงสร้างระบบราชการ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ ๑๑ การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมการบริหาร ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ ๗๘ หลักสัปปุริสธรรม ๗ อันประกอบด้วย ธัมมัญญา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญา (เป็นผู้รู้จักผล) อัตตัญญา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสัญญญา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) บุคคลัญญา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อย่างดี ร้อยละ ๘๗

๓. รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าหลักพุทธธรรมได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ทุกข้อสามารถเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยผ่านเกณฑ์ค่าสถิติความสอดคล้องทุกตัวที่นำมาวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบูรณาการ หลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

Dissertation Title : Model of Buddhhadhamma Integration for Work Performance Effectiveness Enhancement according to the Strategy of the Department of Livestock Development, Ministry of Agriculture and Cooperatives

Researcher : Mr. Preeda Klinded

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Assoc. Prof. Dr. Sman Ngamsnit, B.A. (Government),
MA (Communication Arts), Ph.D. (Development Administration)

: Assoc. Prof. Dr. Kietisak Suklueang, B.A (Public Administration),
MA (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

Date of Graduation : January 31, 2022

Abstract

Objectives of this dissertation were: 1. To study the condition of strategic plans implementation, organization administration, Sappurisdhamma 7 and work performance effectiveness according to the strategies of the Department of Livestock Development, Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2.To study causal relationship model of the work performance effectiveness enhancement, and 3. To propose model of Buddhhadhamma integration for work performance enhancement.

Methodology was the mixed methods: The qualitative method, data were collected using questionnaires with the statistically significant level at 0.990 from 450 samples who were administrators, officers, permanent employees and official personnel of the Department of Livestock Development, Ministry of Agriculture and Cooperatives. Data were analyzed by frequency, percentage, means, standard deviation, S.D. and Structured Equation Model, SEM, and Confirmatory Factors Analysis, CFA. The qualitative method, data were collected from purposefully selected 20 key informants using in-depth-interview method, and from 10 participants in focus group method. The discussion were analyzed by content descriptive interpretation to confirm the model after the data synthesis.

Findings were as follows:

1. The condition of strategic plans implementation, organization administration, Sappurisdhamma 7 and work performance effectiveness were found that the work performance effectiveness by overall, was at high level with the mean value at 3.94 and standard deviation equal to 0.727. Each aspect had mean values accordingly as: Production was with mean value at 3.99, standard deviation value equal to 0.727. Satisfaction was with mean value at 3.94, standard deviation equal to 0.797. Effectiveness was with mean value at 3.90, standard deviation was equal to 0.798, respectively.

2. Causal relationship model of Buddhaddhamma integration for model of Buddhaddhamma integration for work performance effectiveness enhancement according to the strategies of the Department of Livestock Development, was found that the direct and indirect factors affecting the work performance effectiveness consisted of communication, resources, operator's attitude, bureaucratic system structure affected the work performance effectiveness at 11 percent. Organizational Administration consisted of planning, organizing, commanding, coordinating, controlling affected the work performance effectiveness according to the strategy of the Department of Livestock Development at 78 percent. Sappurisdhamma 7, consisted of Dhammannuta, knowing cause, Atthanyuta, knowing effects, Attanyuta, knowing self, Mattanyuta, knowing moderation, Galanyuta, know time, Parisanyuta, knowing companies, Puggalanyuta, knowing individuals, had direct and indirect influences that affected the work performance effectiveness according to the strategy of the Department of Livestock Development at 87 percent,

3. Model of Buddhaddhamma integration for work performance effectiveness according to the strategy of the Department of Livestock Development was found that Buddhaddhamma, Sappurisdhamma 7 affected the work performance effectiveness by passing the criteria of every statistics used to analyze the data. These indicated that the statistical values were consistent with the model of Buddhaddhamma integration for work performance effectiveness according to the strategy of the Department of Livestock Development and according to the set hypotheses developed by the researcher and consistent with the set empirical data that were set for the research hypotheses.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” สำเร็จเรียบร้อยตามความมุ่งหมายด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่าน รศ.ดร.สมาน งามสนิท Fulbright scholar ประธานกรรมการที่ปรึกษาดุชนิพนธ์ และ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ กรรมการที่ปรึกษาดุชนิพนธ์ ที่ได้ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำดุชนิพนธ์ทุกขั้นตอนจนดุชนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และ ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง ท่านอาจารย์อาวุโสที่พัฒนาความรู้บริหารจัดการหลักสูตรและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนจนทำให้ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณนายสัตวแพทย์สรวิศ ธานีโต อธิบดีกรมปศุสัตว์ คุณสุรเดช สมิเปรม รองอธิบดีกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คุณพนธ์สมิทธิ์ กลางนา ปศุสัตว์จังหวัดระยอง คุณวรกร อินทแพทย์ ปศุสัตว์จังหวัดมหาสารคาม คุณณรงค์ ม่วงไหมทอง ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี ผู้บริหารกรมปศุสัตว์ท่านอื่น ๆ และข้าราชการ พนักงานราชการ บุคลากรกรมปศุสัตว์ ผู้ทรงคุณวุฒิการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย การกรอกแบบสอบถามการวิจัย การสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้การวิจัยครบถ้วนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบป้องกันดุชนิพนธ์ รศ.พล.ท.ดร.วีระ วงศ์สรรค์ ประธานกรรมการ, รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม รศ.ดร.สมาน งามสนิท, รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมานุกร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการและเลขานุการ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ดุชนิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสนทนากลุ่มทั้ง ๑๐ รูปหรือคน ที่ไม่สามารถเอ่ยนามได้ทั้งหมด ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนให้ดุชนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้

ท้ายนี้ผู้จัดทำดุชนิพนธ์ได้กำลังใจอย่างสูงจากบิดา มารดา น้าชาย ภรรยา บุตรและจากญาติพี่น้อง เพื่อนๆที่ช่วยในการผลักดัน ในการจัดทำดุชนิพนธ์จนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

คุชฌินิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมมอบเป็นกตเวทิตา แด่บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ท่านผู้มี
อุปการคุณทุก ๆ ท่าน ที่ท่านที่ได้อบรม สั่งสอน แนะนำ เป็นที่ปรึกษาจนสำเร็จ

นายปรีดา กลิ่นเทศ

๑ ตุลาคม ๒๕๖๔

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ท
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ณ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๕
๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย	๕
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๘
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๘
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๑
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒
๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน	๑๒
๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๒๗
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ	๓๘
๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๕๐
๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ	๗๒
๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	๙๗
๒.๗ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๑๑๔
๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๒๘
๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๖๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย	๑๖๘
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๖๘
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๗๐
๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๗๐
๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๗๓
๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๗๗
๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๗๗
๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๘๕
๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๘๕
๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๘๘
๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๘๘
๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๘๙
บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๙๐
๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	๑๙๐
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์	๑๙๒
๔.๒.๑ สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสี่ปฐิธธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๙๒
๔.๒.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๐๘
๔.๒.๓ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๒๖
๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๖๔
๔.๔ องค์ความรู้	๒๖๙
๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๖๙
๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๗๔

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๒๗๗
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๗๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๘๕
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๘๔
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๒๘๔
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๒๘๕
๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	๒๘๖
บรรณานุกรม	๒๘๗
ภาคผนวก	๓๑๔
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ	๓๑๕
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๓๒๓
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)	๓๒๗
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)	๓๓๓
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	๓๓๖
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ	๓๓๘
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ	๓๔๒
ภาคผนวก ซ ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๓๔๗
ภาคผนวก ฌ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ	๓๕๔
ภาคผนวก ญ ประมวลภาพจากการสนทนาเฉพาะกลุ่มเฉพาะ	๓๖๐
ประวัติผู้วิจัย	๓๖๔

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน	๒๓
๒.๒	สาระสำคัญความหมายของรูปแบบ	๒๙
๒.๓	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ	๓๓
๒.๔	สรุปขั้นตอนการสร้างและการพัฒนารูปแบบ	๓๗
๒.๕	สาระสำคัญความหมายการบูรณาการ	๓๙
๒.๖	สาระสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ	๔๕
๒.๗	สาระสำคัญทฤษฎีการบูรณาการ	๕๐
๒.๘	สรุปสาระสำคัญของความหมายของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๕๒
๒.๙	สาระสำคัญแนวคิดการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๕๗
๒.๑๐	สาระสำคัญของตัวแบบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๖๘
๒.๑๑	สาระสำคัญความหมายการบริหารจัดการองค์การ	๗๔
๒.๑๒	ขอบเขตความสามารถของนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐ (Government 4.0 Capability Areas)	๗๘
๒.๑๓	สาระสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ	๘๓
๒.๑๔	สาระสำคัญทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ	๙๔
๒.๑๕	สาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิภาพ	๙๙
๒.๑๖	รูปแบบบูรณาการของประสิทธิภาพองค์การ	๑๐๖
๒.๑๗	สาระสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	๑๑๑
๒.๑๘	อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ	๑๑๗
๒.๑๙	แสดงพันธกิจของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๑๘
๒.๒๐	แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์	๑๒๒
๒.๒๑	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗	๑๓๒
๒.๒๒	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ	๑๓๗
๒.๒๓	งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการ	๑๔๒
๒.๒๔	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๑๔๖
๒.๒๕	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ	๑๕๒
๒.๒๖	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑๕๘
๒.๒๗	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๖๓
๓.๑	สัดส่วนการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง	๑๗๒
๓.๒	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๗๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๑๙๑
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ บุคลากรโดยภาพรวม	๑๙๓
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำแนกเป็นรายชื่อ	๑๙๓
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารจัดการองค์การ	๑๙๗
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารจัดการองค์การ จำแนก เป็นรายชื่อ	๑๙๘
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	๒๐๑
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ จำแนกเป็นรายชื่อ	๒๐๒
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตาม แผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๒๐๖
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกเป็นรายชื่อ	๒๐๗
๔.๑๐	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๐๙
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปร ส่งผ่าน	๒๑๒
๔.๑๒	ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวง เกษตรและสหกรณ์	๒๑๓
๔.๑๓	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบูรณาการหลัก พุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรม ปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๔
๔.๑๔	ค่าสถิติความสอดคล้องของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๕	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๖
๔.๑๖	ค่าสถิติความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๗
๔.๑๗	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๘
๔.๑๘	ค่าสถิติความสอดคล้องของการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗	๒๑๙
๔.๑๙	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๒๐
๔.๒๐	ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๒๒๓
๔.๒๑	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน	๒๒๔
๔.๒๒	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	๒๓๓
๔.๒๓	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๒๔๔
๔.๒๔	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการองค์การที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๒๕๕
๔.๒๕	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๒๖๒
๔.๒๖	ผลการประเมินความเหมาะสมของการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม	๒๖๔
๔.๒๗	ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม	๒๖๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๒๘	ผลการประเมินความเหมาะสมด้านการบริหารจัดการองค์กรของกรมปศุสัตว์ ในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม	๒๖๖
๔.๒๙	ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาช่วยใน การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดย ภาพรวม	๒๖๘

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	องค์ประกอบตามหลักสัปปุริสธรรม ในการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๒๖
๒.๒	ขั้นตอนการสร้างความรู้แบบความสัมพันธ์ของ Elizabeth Steiner	๓๕
๒.๓	การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างโมเดลของทาตาโอะ มียากะวะ	๓๕
๒.๔	Integral Framework -The AQAL Model	๔๙
๒.๕	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn	๖๐
๒.๖	ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Sabatier & Mazmanian	๖๒
๒.๗	ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models)	๖๔
๒.๘	ตัวแบบกระบวนการนโยบาย แผนงานและการนำไปปฏิบัติของ Ernest R. Alexander	๖๕
๒.๙	ตัวแบบการกระจายอำนาจ Shabbir G. Cheema & Dennis A. Rondinelli	๖๖
๒.๑๐	ตัวแบบปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Hambleton	๖๗
๒.๑๑	ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)	๖๘
๒.๑๒	องค์ประกอบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อการบูรณาการหลัก พุทธธรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ของกรมปศุสัตว์	๗๑
๒.๑๓	กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ ๔.๐	๗๙
๒.๑๔	กรอบแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๘๒
๒.๑๕	องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การในการบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๙๖
๒.๑๖	องค์ประกอบการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ของกรมปศุสัตว์	๑๑๓
๒.๑๗	โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนราชการ	๑๑๗
๒.๑๘	กรอบแนวความคิดการวิจัย	๑๖๗
๓.๑	การวิจัยแบบผสมวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและขยายผลด้วยวิธีการ วิจัยเชิงคุณภาพ	๑๖๙

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
๓.๒	แสดงเส้นพารามิเตอร์รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการในปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๑๗๑
๓.๓	โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)	๑๘๑
๓.๔	รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๘๕
๔.๑	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๓
๔.๒	แสดงผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันการนำนโยบายไปปฏิบัติ	๒๑๕
๔.๓	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๗
๔.๔	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๑๙
๔.๕	แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๒๒๐
๔.๖	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเพิ่มประสิทธิผล การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๓๕
๔.๗	สังเคราะห์องค์ความรู้การการนำแผนยุทธศาสตร์ปฏิบัติเพื่อเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๔๕
๔.๘	สังเคราะห์องค์ความรู้การบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๕๖
๔.๙	สังเคราะห์องค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	๒๖๓
๔.๑๐	องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๗๐
๔.๑๑	องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๗๕

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี/พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนคัมภีร์ อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/หน้า/ข้อ หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ปาฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐, ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี) /หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมังคลวิลาสินี สีลขันธวรรค อรรถกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

		พระสุตตันตปิฎก		
คำย่อ		ชื่อคัมภีร์		ภาษา
ที. ปา. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิวัรรค	(ภาษาไทย)
อง. สุตตก. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	สัตตกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

การพัฒนาการทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มต้นจากแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ ตั้งแต่ปี ๒๕๐๒ จนถึงปัจจุบันเป็น ฉบับที่ ๑๒ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ประเทศไทยพัฒนาไปทุกมิติทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันประเทศไทยยังมีประเด็นปัญหาในการพัฒนาหลายมิติ ทั้งในมิติของโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมได้อย่างเต็มที่ ประสิทธิภาพการผลิตของภาคการบริการและภาคการเกษตรอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปตามที่ต้องการ อีกทั้งผลกระทบจากการค้าระหว่างประเทศที่มีการกีดกันทางการค้าและการแข่งขันทางการค้า ในยุคโลกาภิวัตน์^๑

ต่อมารัฐบาลคณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ คสช. ได้ออกพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”^๒ รัฐบาล ได้ประกาศทิศทางของอนาคตประเทศไทย ๔.๐ เมื่อ ๒๒ เมษายน ๒๕๕๙ เพื่อเป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนจากเศรษฐกิจเดิมที่ใช้การขับเคลื่อนจากการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตอุตสาหกรรม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีเป้าหมายครอบคลุม ๔ มิติ ดังนี้ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม การยกระดับคุณค่ามนุษย์ และการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนจากเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปเป็นเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farmers) ซึ่งประกอบด้วย ๑) การสร้างระบบนิเวศเพื่อการพัฒนา Smart farmers เช่น การศึกษาและฝึกอบรม, การพัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศทางการเกษตร, การเชื่อมโยงห่วงโซ่ผู้ผลิตสู่ห่วงโซ่ผู้บริโภค และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ๒) กลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาเป็น Smart Farmers เช่น การพัฒนา Young Farmers เกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีกระจายเกือบทุกจังหวัดให้เป็น Smart Farmers พัฒนาเกษตรกรพันธุ์ใหม่ (New Breeds) และทำการจับคู่เกษตรกรรุ่นใหม่กับเกษตรกรปัจจุบันที่มีความพร้อมและผ่านการคัดเลือก หน่วยงานหลัก

^๑ ภัคที รัตนมูขุย์, THAILAND 4.0 ตอบโจทย์ประเทศไทย?, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๑), หน้า ๘-๑๐.

^๒ สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.), ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนคือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง และ กระทรวงธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเพื่อไปสู่ ไทยแลนด์ ๔.๐ เห็นได้ว่า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยราชการที่กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนตามนโยบายการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศไทยเพื่อการบรรลุเป้าหมายกรมปศุสัตว์ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้รับการกิจในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ซึ่งกรมปศุสัตว์มีการกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทาง และนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกี่ยวกับการ ปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์ที่เพียงพอและมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัยปราศจากโรค สารตกค้าง และ สารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และการแข่งขันในระดับสากล

กรมปศุสัตว์ มีการแบ่งส่วนราชการเป็นหน่วยงานส่วนกลาง ประกอบด้วย ด้านบริหาร ด้านการผลิตและส่งเสริม ด้านสุขภาพสัตว์ และ ด้านมาตรฐาน จำนวน ๒๕ แห่ง ส่วนหน่วยงานส่วน ภูมิภาค จำนวน ๑,๑๒๖ แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานปศุสัตว์เขต ด่านกักกันสัตว์ ศูนย์ฯ/สถานีฯ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดและอำเภอ มีบุคลากรทั้งสิ้น ๑๐,๓๕๖ คน ในปี ๒๕๖๓^๓ กรมปศุสัตว์ได้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ดังนี้ ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างขีด ความสามารถและสมรรถนะเพื่อยกระดับบุคลากรด้านปศุสัตว์มุ่งสู่สากล มุ่งเน้นการพัฒนา และ เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านปศุสัตว์ให้มีความรู้คิด รู้รอบ มีความเชี่ยวชาญในอาชีพ สามารถ ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และพร้อมแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัดในเวทีโลก ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การ พัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร องค์กร และสถาบันเกษตรกร มุ่งส่งเสริมและ ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อสร้างความมั่นคง มั่นคงให้แก่เกษตรกร การสร้างเกษตรกรด้านปศุสัตว์รุ่นใหม่ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ พัฒนาเกษตรกรปราดเปรี๊อง (Smart Farmers) พัฒนาศักยภาพเกษตรกรให้เข้มแข็งและการพึ่งพาตนเองได้ตามปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง มีโครงการ: เกษตรอินทรีย์ และโครงการ: ส่งเสริมเกษตรกรทฤษฎีใหม่ มีการรวมกลุ่ม และสร้างเครือข่ายห่วงโซ่อุปทานพร้อมเผชิญปัจจัยเสี่ยงอย่างมั่นคง ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเพิ่มขีด กระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานปลอดภัย มีประสิทธิภาพในการผลิต ตอบสนองความต้องการของตลาด ในอนาคต ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้การมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิต สนับสนุนการทำ ปศุสัตว์อินทรีย์และยกระดับการปศุสัตว์ให้ได้ระดับสากล ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเสริมสร้าง นวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และอัตลักษณ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของตัวสินค้าปศุสัตว์ ด้วยการส่งเสริม การสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ควบคู่กับการสร้างตราสินค้า (Branding) และเอกลักษณ์สินค้าปศุ สัตว์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้าปศุสัตว์ไทย ๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การบูรณาการ องค์ความรู้และความร่วมมือด้านการปศุสัตว์สู่ระดับสากล ด้วยการร่วมมือด้านการปศุสัตว์ในและ ต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศ บูรณาการร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนความรู้ การวิจัยและ

^๓กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่, โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในตาม กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๕๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/index.php> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

พัฒนา การฝึกอบรม และมิติด้านการค้าต่าง ๆ ๖) ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การยกระดับการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลด้านการปศุสัตว์ให้มีความเหมาะสมและทันสมัย ด้วยการนำระบบ ดิจิทัลมาใช้ในระบบปศุสัตว์ เชื่อมโยงระบบข้อมูลระหว่างกัน และสนับสนุนการประยุกต์ใช้ข้อมูล การวิจัย นวัตกรรมผ่านช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้สะดวก รวดเร็ว และ ๗) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การ ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศ เป็นการพัฒนาให้เป็นองค์การที่มี คุณภาพด้านบริหารจัดการในระดับสูง มีธรรมาภิบาล และเป็นที่ยอมรับของภายในและภายนอก หน่วยงาน มีการทบทวนบทบาท ภารกิจ โครงสร้างและระบบงานให้องค์การมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และทันสมัย^๔

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

จากยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ดังกล่าว ผู้บริหารของกรมปศุสัตว์ ได้นำนโยบายของรัฐบาล และของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มาสู่การปฏิบัติงาน ซึ่งการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้สำเร็จ ซึ่งหัวใจสำคัญ คือ บุคลากร โดยกรมปศุสัตว์กำลังเผชิญกับความท้าทายในด้านต่างๆ เช่น ภาระกิจที่ ได้รับมอบหมายมีมากแต่เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอและขาดความรู้ทักษะในการทำงาน ทำให้ผลการ ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การกำหนดความก้าวหน้าของสายงานในอาชีพไม่ชัดเจน การเสริมสร้าง แรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องกฎ ระเบียบทาง ราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก ใช้เวลานานกว่าปกติ ในการทำงาน รวมถึงขาดระบบการบริหารเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ^๕

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้สำเร็จขึ้นอยู่กับ ๑) ทรัพยากร บุคลากร งบประมาณที่ได้รับ ๒) โครงสร้างระบบราชการ ๓) การสื่อสารความไปยังผู้ปฏิบัติงาน และ ๔) ทักษะคติของ ผู้ปฏิบัติงานเองในการร่วมมือในการมุ่งสู่ความสำเร็จในการผลักดันนโยบาย ผู้บริหารองค์การได้ใช้ หลักการบริหารจัดการระบบราชการสมัยใหม่เพื่อบริหารองค์การเพื่อให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ตาม ยุทธศาสตร์ องค์การต้องมีหลักการจัดการที่แพร่หลาย ตามหลักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือ สำนักคิดการบริหารจัดการ (Administrative Management or Function of Management) โดย Henri Fayol (1961) ซึ่งผู้บริหารองค์การมีหลักในการบริหารจัดการองค์การคือ ๑) หลักการวางแผน (Planning) ใช้ในภารกิจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ ๒) หลักการจัดองค์การ (Organizing) เพื่อการจัดระบบงาน ออกแบบระบบโครงสร้างองค์การ และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินการ ตามแผน ๓) หลักการสั่งการ(Commanding) เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการมอบหมายงานหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแผนงาน ๔) หลักการประสานงาน (Coordinating) เป็นการ ใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทำงานร่วมกันตาม

^๔ กองแผนงาน กรมปศุสัตว์, ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^๕ กองเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, แผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล กรมปศุสัตว์ ๒๕๖๑-๒๕๖๓, หน้า ๙๖-๑๐๔.

แผนงาน และ ๕) หลักการควบคุมการบริหาร (Controlling) ใช้ในการกิจการบริหารเพื่อควบคุมกำกับและติดตามประเมินผลให้แผนงานที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้มีกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ ได้แก่ มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๓ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล^๖ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายด้านการผลิต ด้านประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ^๗ จากการบริหารจัดการในปัจจุบันหน่วยงาน แม้องค์ความรู้การจัดการสมัยใหม่ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ มีการพัฒนาการจัดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาวะของปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคสมัยของระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์กรในปัจจุบันได้นำหลักธรรมทางพุทธศาสนาใช้ในการบริหารกับหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ มีการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อมาบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเสริมให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร หลักพุทธธรรมที่ใช้กัน ได้แก่ ๑) พุทธธรรมเพื่อการบริหารตน ๒) หลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารคน ๓) หลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารงาน ซึ่งการที่จะบริหารภายใต้พุทธธรรมเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิภาพได้นั้น คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด^๘ แต่การศึกษานำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ในการบริหารมีหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเห็นความสำคัญและกำหนดนโยบายในการนำหลักพุทธธรรมมาในการบริหารงาน

ดังนั้นการบริหารงานของหน่วยราชการของกรมปศุสัตว์ ในการนำนโยบายของรัฐบาล และ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มาปฏิบัติ ด้วยการนำเอาหลักบริหารจัดการองค์การมาบริหารให้ประสบผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการองค์การด้วยการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์นั้นมี

^๖ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, *การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ ๒๑*, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๓๓-๓๕.

^๗กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/info/2121/2563/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%88%E0%B8%A1final.pdf> [๘ ตุลาคม ๒๕๖๔].

^๘James L Gibson, *Organization: Behavior Structure Process*, International edition.10th ed. (U.S.A.: McGraw Hill, Inc., 2000), p.55.

^๙พระศรีคัมภีรญาณ (สมจินต์ สมมาปัญญ/วันจันทร์), *บูรณาการพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างพลังการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๖-๗.

รูปแบบอย่างไรและเป็นไปได้เพียงไร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จำเป็นต้องศึกษาวิจัยรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นอย่างไร

๑.๒.๓ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์การวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำมาประมวลผลด้วยเครื่องมือทางสถิติ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยการทบทวนเอกสารจากพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาจากยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ และแผนปฏิบัติการกรมปศุสัตว์ ระยะ ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เพื่อให้มีรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ให้สำเร็จตามเป้าประสงค์

การวิจัยเชิงปริมาณกำหนดตัวแปรดังนี้

๑) ตัวแปรแฝงภายนอก

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กำหนดตัวแปรที่จะศึกษา คือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตามตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Model)^{๑๐} ของ George E. Edwards. ประกอบด้วย

- ๑.๑ การสื่อสารข้อความ (Communication)
- ๑.๒ ทรัพยากร (Resource)
- ๑.๓ ทศคติของผู้ปฏิบัติ (Attitudes)
- ๑.๔ โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structures)

การบริหารจัดการองค์การ จะกำหนดตัวแปรที่ศึกษา คือ การบริหารจัดการองค์การตามสำนักความคิดการบริหารจัดการของ (Administrative Management or Function Management)^{๑๑} ของ Henri Fayol ประกอบไปด้วย

- ๑.๔ การวางแผน (Planning)
- ๑.๕ การจัดองค์การ (Organizing)
- ๑.๖ การสั่งการ (Ordering)
- ๑.๗ การประสานงาน (Coordinating)
- ๑.๘ การควบคุมการบริหาร (Controlling)

๒) ตัวแปรแฝงภายใน ตัวแปรแฝงภายใน คือ

หลักสัปปุริสธรรม กำหนดตัวแปรที่จะศึกษาจาก หลักสัปปุริสธรรม ๗^{๑๒} จากพระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ อังคุตรนิกาย สัตตกนิบาต (ภาษาไทย) เล่มที่ ๒๓ ข้อ ๖๘ ห้า ๑๔๓ ซึ่งได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา คือ

- | | |
|---------------|-------------------|
| ๒.๑ ฉัณฺณมยตา | เป็นผู้รู้จักเหตุ |
| ๒.๒ อัฏฐมยตา | เป็นผู้รู้จักผล |

^{๑๐}สมบัติ อารังญวงศ์, นโยบายสาธารณะ: แนวคิด วิเคราะห์และกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๖๐), หน้า ๕๐๖-๕๐๗.

^{๑๑}ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส, ๒๕๕๘), หน้า ๓๓-๓๔.

^{๑๒}องฺ สุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓.

๒.๓ อัตตัญญูตา	เป็นผู้รู้จักตน
๒.๔ มัตตัญญูตา	เป็นผู้รู้จักประมาณ
๒.๕ กาลัญญูตา	เป็นผู้รู้จักกาล
๒.๖ ปริสัญญูตา	เป็นผู้รู้จักบริษัท
๒.๗ บุคคลัญญูตา	เป็นผู้รู้จักบุคคล

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ วัดได้จากแนวคิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ James L. Gibson ประกอบด้วย

- ๒.๘ การผลิต (Production)
- ๒.๙ ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ๒.๑๐ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปี ๒๕๖๓ จำนวน ๕,๙๘๐ คน^{๑๓}

การวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้การสนทนากลุ่มเฉพาะ ดังนั้นในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจึงใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบไปด้วย

- ๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๒๐ รูปหรือคน

กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์	จำนวน ๑๖ คน
กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา	จำนวน ๒ รูปหรือคน
กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์	จำนวน ๒ คน
- ๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูปหรือคน

กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์	จำนวน ๓ คน
กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา	จำนวน ๒ รูปหรือคน
กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์	จำนวน ๕ คน

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากหน่วยราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีหน่วยงาน ๑๙ หน่วยงาน จำนวน บุคลากร ๕,๙๘๐ คน^{๑๔}

^{๑๓}กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่, โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/index.php> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๑๔}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมระยะเวลา ๑๙ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ หลักสัปปริสธรรม ๗ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๕.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หมายถึง กรมปศุสัตว์ได้นำนโยบายของรัฐบาล และแผนงานต่าง ๆ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มากำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งใช้ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Model) ของ George E. Edwards ประกอบด้วย

๑) การสื่อสารข้อความ หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องรู้ว่าตน กำลังจะทำอะไร คำสั่งในการถ่ายทอดไปยังบุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีความชัดเจน เพียงตรง และคงเส้นคงวา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๒) ทรัพยากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีทรัพยากรที่เหมาะสม เพียงพอ และมีความชำนาญในการทำงาน ได้แก่ บุคลากร สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ และงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๓) ทักษะของผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ การใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์สำเร็จตามเป้าหมาย

๔) โครงสร้างระบบราชการ หมายถึง การแบ่งส่วนงานขององค์การ มาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติขององค์การ ต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นเพื่อให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑.๖.๒ การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง ภารกิจและหลักการจัดการที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้มีความรู้และมีทักษะเพื่อให้สามารถบริหารงานให้เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ หลักบริหารจัดการตามสำนักความคิดการบริหารจัดการของ (Administrative Management or Function Management) ของ Henri Fayol ประกอบด้วย

๑) **การวางแผน** หมายถึง การกิจทางการบริหารเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์องค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๒) **การจัดองค์การ** หมายถึง การกิจทางการบริหารเพื่อ จัดระบบงาน ออกแบบโครงสร้าง องค์การ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๓) **การสั่งการ** หมายถึง การเกี่ยวข้องของการใช้ภาวะผู้นำในการมอบหมายงาน การ ตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๔) **การประสานงาน** หมายถึง การเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานร่วมมือกันทำงานทำงานเป็นทีระหว่างผู้บริหารและพนักงานขององค์การ สามารถ ทำงานประสานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๕) **การควบคุมทางการบริหาร** หมายถึง การกิจทางการบริหารเพื่อสร้างระบบควบคุม การบริหาร กระบวนการควบคุมการบริหาร การติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๑.๖.๓ **หลักพุทธธรรม** หมายถึง หลักคำสอนของพระพุทธเจ้าที่ตรัสรู้ด้วยพระองค์เอง และได้สั่งสอนศาสนิกชน เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารตน หลักธรรมที่ใช้ในการบริหารคน หลักธรรมที่ใช้ในการบริหารงานและหลักธรรมสำหรับผู้บริหารเองในการบริหารองค์การ

การวิจัยครั้งนี้ได้นำ**หลักสัปปริสธรรม ๗** ซึ่งหมายถึงธรรมที่ทำให้คนเป็นสัปปุรุษ หรือ เป็นคนดี ๗ ประการ มาเรียนรู้เชื่อมโยงเป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้องค์กรและบุคคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

หลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย

๑) **ธัมมัญญตา** เป็นผู้รู้จักเหตุ หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และ ความเป็นไปของชีวิต การรู้หลักความจริงว่าจะทำอะไรให้เป็นสุข การรู้หลักความจริงว่าทำอะไรจะ ได้ผลเป็นความทุกข์

๒) **อัตถัญญตา** เป็นผู้รู้จักผล หมายถึง เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นต้องใช้หลักเหตุมา พิจารณาปัญหาเหล่านั้น เพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุผลจะทำให้เราเป็นคน ใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลผู้อื่น

๓) **อัตตัญญตา** เป็นผู้รู้จักตน หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักตน คือการรู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมอื่น ๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา แล้ว ประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตน และเมื่อรู้วาทกพร่องในเรื่องใดก็ปรับปรุงแก้ไขตนให้ดีขึ้น

๔) **มัตตัญญตา** เป็นผู้รู้จักประมาณ หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการ รู้จักประมาณ คือ การรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่าง การรู้จักดำเนินชีวิตอยู่ในสภาพที่เหมาะสม

๕) **กาลัญญตา** เป็นผู้รู้จักกาล หมายถึง รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรม และ รู้จักปฏิบัติตนถูกกาลเทศะ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไร การรู้จักกาลเวลาจะไม่ให้ไม่ดำรงตนอยู่ ในความประมาณ ไม่ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ

๖) ปริสัญญูตา เป็นผู้รู้จักบริษัท หมายถึง รู้จักหมู่คณะ กลุ่มชน หรือสมาคมที่ควรเข้าไปอยู่ด้วย ว่าดีหรือไม่ดีควรคบสมาคมหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนควรวางตัวหรือพูดอย่างไร ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือการเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคมแล้วปฏิบัติตนให้เหมาะสมต่อชุมชนและสังคม

๗) บุคคลัญญูตา เป็นผู้รู้จักบุคคล หมายถึง การรู้จักประเภทบุคคลว่าเป็นประเภทไหน ฉลาดหรือโง่ คนพาลหรือบัณฑิต มีความสามารถหรือไม่ มีคุณธรรมหรือไม่ การเลือกคบหาหรือเลือกใช้ให้เป็นคุณประโยชน์กับองค์การ การที่จะปฏิบัติกับเขาให้เหมาะสมเพื่อจะสนทนากับเขาให้ อย่างรู้เรื่องและราบรื่น

๑.๖.๔ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง การพิจารณาว่าการบริหารจัดการองค์การประสบผลสำเร็จเพียงใดในการบริหารงาน หรือดำเนินงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ แนวคิดประสิทธิผล การปฏิบัติงานของ James L. Gibson ตามการวัดประสิทธิผลระยะสั้น (Shot Run) ประกอบด้วย

๑) การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิต สามารถเพิ่มผลผลิตให้ได้ปริมาณและคุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมในการผลิต ดังนั้นความสามารถในการผลิต ขึ้นอยู่กับตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการภายในและผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงปัจจัยในการผลิต เช่น คน เงิน วัสดุุดิบ จึงจะบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การคือ ความมากน้อยของการ ที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้การใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด

๓) ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้มากน้อยเพียงใด จากลักษณะงานที่เป็นเงื่อนไขที่จะช่วยจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับ ผู้ปฏิบัติงานได้สูงขึ้น และการวัดความพึงพอใจจะรวมถึงทัศนคติของพนักงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเป็นทุกข์ เป็นสุข ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในองค์การ

๑.๖.๕ กรมปศุสัตว์ หมายถึง กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๖.๖ บุคลากรกรมปศุสัตว์ หมายถึง ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๖.๗ แผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๕ มีทั้งหมด ๗ ยุทธศาสตร์ ซึ่งนำมาวิจัยในยุทธศาสตร์ที่ ๓

๑.๖.๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตปศุสัตว์ให้ สมดุลยั่งยืนและแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัด เน้นพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานปลอดภัย มี ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสินค้าและผลิตภัณฑ์การปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐานมี คุณภาพ และมีความปลอดภัย ตลอดจนปรับฐานการผลิตให้สามารถตอบสนองกับโอกาสทางการค้าที่ ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นทั้งในเชิงปริมาณผลผลิตและ มูลค่าทางการค้าตั้งแต่ตลาดภายในประเทศภูมิภาค

และตลาดโลก ภายใต้การมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิตสนับสนุนการทำปศุสัตว์อินทรีย์ และยกระดับการปศุสัตว์ของไทยให้ได้มาตรฐานสากลในทุกมิติ ซึ่งได้มีการปรับเป็นแผนปฏิบัติราชการระยะ ๓ ปี (พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕) กรมปศุสัตว์ ตามเป้าหมายที่ ๒ การสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านปศุสัตว์^{๑๕}

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การหลักสี่ปฐพีธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๗.๒ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๗.๓ ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑.๗.๔ องค์ความรู้ที่เป็นผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลให้กรมปศุสัตว์นำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการเพิ่มประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมอื่น ๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต่อไป

^{๑๕} กองแผนงาน กรมปศุสัตว์, ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ.๒๕๖๓-๒๕๖๕, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน
- ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ
- ๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
- ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ
- ๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- ๒.๗ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน

ธรรม หมายถึง สภาพที่ทรงไว้, ธรรมดา, ธรรมชาติ, สภาวะธรรม, สัจจธรรม, ความจริง; เหตุ, ต้นเหตุ; สิ่ง, ปรากฎการณ์, ธรรมารมณ์, สิ่งที่ใจคิด; คุณธรรม, ความดี, ความถูกต้อง, ความประพฤติชอบ; หลักการ, แบบแผน, ธรรมเนียม, หน้าที่; ความชอบ, ความยุติธรรม; พระธรรม,^๑ พระธรรมในพุทธศาสนา ศาสนาพุทธเรียกธรรมว่า พระธรรม คือหลักความเป็นไปของโลก เน้นความจริงที่เกิดขึ้นกับโลก การเกิด ดับ ไม่มุ่งเน้นความสบาย พระพุทธศาสนาสอนให้มุ่งเน้นในส่วนที่โลกกำลังดำเนินอยู่ เกี่ยวพัน เกี่ยวข้องกับระบบทั้งหมด เราอยู่ในจักรวาล ก็ย่อมดำเนินตามระบบของจักรวาล เราอยู่ในโลกก็ย่อมดำเนินตามระบบของโลก ทุกอย่างล้วนเกี่ยวข้องกับธรรมชาติ ธรรมชาติก็คือระบบ

^๑พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระเพิ่มเติม ช่วงที่ ๑), พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔๑-๑๔๒.

ทุกอย่างพัวพันกับระบบ พระพุทธเจ้าสอนให้รู้จักระบบ และอยู่บนระบบได้อย่างเป็นสุข รู้ทันระบบ ดำเนินอยู่ในระบบได้อย่างเป็นสุข ไม่ระแวงกับระบบ แต่สามารถอยู่ในขณะที่ระบบกำลังกลั่นแกล้งเราได้ อยู่กับธรรมชาติ ได้อย่างเป็นสุข รู้ทางพ้นจากทุกข์ หรือพ้นจากระบบได้ในทางที่ถูกต้องเหมาะสม นี่คือ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่แท้จริง ในพระไตรปิฎกของพุทธศาสนาจะพบคำว่า ธรรมและวินัย ควบกันไปเช่นพระพุทธเจ้า ตรัสไว้ว่า

“อานนท์ ! ธรรมวินัยใดอันเราแสดงแล้ว บัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย ธรรมและวินัยนั้นจักเป็นศัสตราของเธอตลอดกาลโดยกาลล่วงไปแห่งเรา”^๒

ธรรมะ แปลว่าหน้าที่ แต่เรามักจะแปลกกันว่าธรรมะคือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า หน้าที่คือสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อดับทุกข์ ดับทั้งอย่างความทุกข์ของชาวบ้านคือเรื่องมีกินมีใช้ไม่ยากจน สะดวกสบาย และยังจะดับทุกข์ที่สูงขึ้นไปในทางจิตใจ คือการบรรลุมรรค ผล นิพพาน สิ่งที่เราเรียกว่า ภูมิฐานที่ตั้งแห่งการงานนั้นแหละ คือหน้าที่อันสูงสุดของมนุษย์เรา^๓

๒.๑.๑ ความสำคัญเกี่ยวกับหลักหลักสัปปริสธรรม ๗

คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคน ย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเอง พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ใน หลักสัปปริสธรรม ๗ ตามพระไตรปิฎก^๔ ภิคุในพระธรรมวินัยนี้

๑. เป็นธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ)
๒. เป็นอัตถัญญ (ผู้รู้จักผล)
๓. เป็นอัตตัญญ (ผู้รู้จักตน)
๔. เป็นมัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ)
๕. เป็นกาลัญญ (ผู้รู้จักกาลเวลา)
๖. เป็นปริสสัญญ (ผู้รู้จักชุมชน)
๗. เป็นปุคคลัญญ (ผู้รู้จักบุคคล)

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก็ภิกษุเป็นธัมมัญญอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้

ย่อมรู้ธรรม คือ สุตตะ เคยยะ ไวยากรณ์ะ คาทา อุทาน อิติวุตตะกะ ชาตกะ อัပ္ภุตธรรม เวทลละ หากภิกษุไม่พึงรู้จักธรรม คือ สุตตะ เวทลละ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นธัมมัญญ แต่เพราะภิกษุรู้ธรรม คือ สุตตะ เวทลละ ฉะนั้นเราจึงเรียกว่าเป็น ธัมมัญญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ”

“ก็ภิกษุเป็นอัตถัญญอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักเนื้อความแห่งภาษิตนั้น ๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาษิตนี้ ๆ หากภิกษุไม่พึงรู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้น ๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาษิตนี้ ๆ

^๒ ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

^๓ พุทธทาสภิกขุ, ธรรมะที่เป็นสุข และถูกต้อง เป็นอย่างไร โดยท่านพุทธทาสภิกขุ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://goodlifeupdate.com/healthy-mind/dhamma/60899.html> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^๔ ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๓๓๓.

เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็น อุตถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้เนื้อความแห่งภาชิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นเนื้อความแห่งภาชิตนี้ๆ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็น อุตถัญญ ภิกษุเป็น ธัมมัญญ อุตถัญญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ

“ก็ภิกษุเป็นอุตถัญญอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักตนว่า เรา เป็นผู้ที่มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ ถ้าภิกษุไม่พึงรู้จักตนว่า เราเป็นผู้ที่มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นอุตถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้จักตนว่า เราเป็นผู้ที่มีศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ ปัญญา ปฏิภาณ เพียงเท่านี้ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นอุตถัญญ ภิกษุเป็นธัมมัญญ อุตถัญญ อุตถัญญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ

“ก็ภิกษุเป็นมัตถัญญอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการรับ จีวร ปิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร หากภิกษุไม่พึงรู้จักประมาณในการรับจีวร ปิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นมัตถัญญ แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับจีวร ปิณฑบาต เสนาสนะ และคิลานปัจจัยเภสัชบริขาร ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นมัตถัญญ ภิกษุเป็นธัมมัญญ อุตถัญญ อุตถัญญ มัตถัญญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ

“ก็ภิกษุเป็นกาลัญญุอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักกาลว่า นี่เป็นกาลเรียน นี่เป็นกาลสอบถาม นี่เป็นกาลประกอบความเพียร นี่เป็นกาลหลีกออกเร้น หากภิกษุไม่พึงรู้จักกาลว่า นี่เป็นกาลเรียน นี่เป็นกาลสอบถาม นี่เป็นกาลประกอบความเพียร นี่เป็นกาลหลีกออกเร้น เราไม่พึงเรียกว่าเป็นกาลัญญ แต่เพราะภิกษุรู้จักกาลว่า นี่เป็นกาลเรียน นี่เป็นกาลสอบถาม นี่เป็น กาลประกอบความเพียร นี่เป็นกาลหลีกออกเร้น ฉะนั้น เราจึงเรียก ว่าเป็นกาลัญญ ภิกษุเป็นธัมมัญญ อุตถัญญ อุตถัญญ มัตถัญญ กาลัญญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ

“ก็ภิกษุเป็นปริสัณญุอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมรู้จักบริษัทว่า นี้ บริษัทกษัตริย์ นี้ บริษัทคฤหบดี นี้บริษัทสมณะ ในบริษัทนั้น เราพึงเข้าไปหา อย่างนี้ พึงยืนอย่างนี้ พึงทำอย่างนี้ พึงนั่งอย่างนี้ พึงนั่งอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักบริษัทว่า นี้บริษัทกษัตริย์ . พึงนั่งอย่างนี้ เราก็ไม่พึงเรียกว่าเป็นปริสัณญ แต่เพราะภิกษุรู้จักบริษัทว่า นี้บริษัทกษัตริย์ พึงนั่งอย่างนี้ ฉะนั้น เราจึงเรียกว่าเป็นปริสัณญ ภิกษุเป็นธัมมัญญ อุตถัญญ อุตถัญญ มัตถัญญ กาลัญญ ปริสัณญ ด้วยประการฉะนี้ ฯ

“ก็ภิกษุเป็นบุคคลปโรปรัญญุอย่างไร ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้จักบุคคลโดยส่วน ๒ คือ บุคคล ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการเห็นพระอริยะ พวกหนึ่งไม่ต้องการเห็นพระอริยะ บุคคลที่ไม่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงถูกติเตียนด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ต้องการเห็นพระอริยะ พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ต้องการเห็นพระอริยะก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งต้องการจะพึงสัทธรรม พวกหนึ่งไม่ต้องการพึงสัทธรรม บุคคลที่ไม่ต้องการพึงสัทธรรม พึงถูกติเตียนด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ต้องการพึงสัทธรรม พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ต้องการพึงสัทธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งตั้งใจฟังธรรม พวกหนึ่งไม่ตั้งใจฟังธรรม บุคคลที่ไม่ตั้งใจฟังธรรม พึงถูกติเตียนด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ตั้งใจฟังธรรม พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ตั้งใจฟังธรรมก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ พวกหนึ่งฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ บุคคลที่ฟังแล้วไม่ทรงจำธรรมไว้ พึงถูกติเตียน ด้วยเหตุ นั้น ๆ บุคคลที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้พึงได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุ นั้น ๆ

บุคคลที่ฟังแล้วทรงจำธรรมไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งพิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ พวกหนึ่งไม่พิจารณา เนื้อความแห่งธรรม ที่ทรงจำไว้บุคคลที่ไม่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ฟังถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคลที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ ฟังได้รับความสรรเสริญด้วย เหตุนี้ ๆ บุคคลที่พิจารณาเนื้อความแห่งธรรมที่ทรงจำไว้ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งรู้ธรรมรู้ธรรมแล้ว ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม พวกหนึ่งหารู้ธรรมรู้ธรรม แล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรมไม่ บุคคลที่หารู้ธรรมรู้ธรรมปฏิบัติธรรมสมควร แก่ธรรมไม่ ฟังถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคลที่รู้ธรรมรู้ธรรมแล้วปฏิบัติธรรม สมควรแก่ธรรม ฟังได้รับความสรรเสริญ ด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคลที่รู้ธรรมรู้ธรรม แล้วปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ก็มี ๒ จำพวก คือ พวกหนึ่งปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น พวกหนึ่งปฏิบัติทั้งเพื่อประโยชน์ตนและเพื่อประโยชน์ผู้อื่น บุคคลที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ตน ไม่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ผู้อื่น ฟังถูกติเตียนด้วยเหตุนี้ ๆ บุคคลที่ปฏิบัติทั้งเพื่อประโยชน์ตนและเพื่อประโยชน์ผู้อื่น ฟังได้รับความสรรเสริญด้วยเหตุนี้ ๆ ดูกรภิกษุทั้งหลาย ภิกษุเป็นผู้รู้จักบุคคลโดยส่วน ๒ ฉะนั้นแล ภิกษุเป็นบุคคลปโรปรัญญูอย่างนี้แล ดูกรภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้แล เป็นผู้ควรของค่านับ ฯลฯ เป็นนาบุญของโลก ไม่มีนาบุญอื่นยิ่งกว่า ฯ^๕

[๒๘๗] **สัปปริสธรรม ๗** (ธรรมของสัตบุรุษ, ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี, ธรรมของผู้ดี (Qualities of a Good Man; Virtues of a Gentleman))

๑) **ธัมมัญญตา** ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้น ๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการอันนั้น ๆ เป็นต้น (Knowing the Law; Knowing the Cause)

๒) **อัตถัญญตา** ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาสิตข้อนั้น ๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือฟังปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้างดังนี้ เป็นต้น (Knowing the Meaning; Knowing the Purpose; Knowing the Consequence)

๓) **อัตตัญญตา** ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป (knowing Oneself)

^๕อง. สดตคก. (ไทย) ๒๓/๑๕/๑๓๒.

๔) **มัตตัญญูตา** ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี เช่น ฝึกหัดรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น (Moderation; Knowing How to be Temperate)

๕) **กาลัญญูตา** ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา เป็นต้น (Knowing the Proper Time; Knowing How to Choose and Keep Time)

๖) **ปริสัณญูตา** ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้ เป็นต้น (Knowing the Assembly; Knowing the Society)

๗) **บุคคลัญญูตา หรือ บุคคลโปรปริญญูตา** ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น (Knowing the Individual; Knowing the Different Individuals)

ภิกษุผู้ประกอบด้วยสัปปริสธรรม ๗ ข้อนี้ ชื่อว่า เป็นผู้ประกอบด้วยสังฆคุณครบ ๙ แม้พระอรหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าและพระเจ้าจักรพรรดิ ก็ทรงประกอบด้วยธรรมเหล่านี้ (ท่านแสดงไว้เฉพาะข้อหลัก ๕ ข้อ คือ ข้อ ๑-๒-๔-๕-๖ อก.ปญจก. ๒๒/๑๓๑/๑๖๖ A.III.148) จึงทรงยังธรรมจักรและอาณาจักรให้เป็นไปด้วยดี.^๖

สัปปริสธรรม ๗ หมายถึงคุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสัปปริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

๑. ธัมมัญญูตา รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎหมายของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. อตถัญญูตา รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหวอะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มั่ววุ่นวาย ใครจะพูดว่าดำเนินบนเมฆเมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็

^๖พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒๑๐-๒๑๑.

ไม่มัวถือสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจน และมุ่งมั่นแน่วแน่

๓. อัตตัญญูตา รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้ไปได้ดียิ่งขึ้นไป

๔. มัตตัญญูตา รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ท่านยกตัวอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือในเรื่องรายนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดีถ้าไม่พอดีก็พลาดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. กาลัญญูตา รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. ปริสัญญูตา รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการโดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อยๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด

๗. บุคคลัญญูตา รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผล ตลอดจนสามารถบริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจาแนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดอัธยาศัยความสามารถอย่างไรเพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน^๗

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่

^๗สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราชอภิวุฒิชัย, “สัปปริสธรรม”, หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

กำลังเปลี่ยนแปลงและ มีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบัน และในอนาคต จะได้นำหลักธรรม หลักสัปปุริสธรรม ๗^๔

ผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗

ในเสขปฏิปทาสูตรซึ่งบรรยายโดยพระอานนท์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่ประกอบด้วย สัปปุริสธรรม ไว้ ๗ ประการคือ

๑. เป็นผู้มีความศรัทธา คือเชื่อความตรัสรู้ของพระตถาคตว่า แม้เพราะเหตุนี้ๆ พระผู้มีพระภาค พระองค์นั้นเป็นพระอรหันต์ ตรัสรู้เองโดยชอบ ถึงพร้อมด้วยวิชาและจรณะ เสด็จไปดีแล้ว ทรงรู้แจ้ง โลก เป็นสารถิณีบุคคลที่ควรฝึก ไม่มีผู้อื่นยิ่งกว่า เป็นศาสดาของเทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย เป็นผู้เบิก บานแล้ว เป็นผู้จำแนกพระธรรม.

๒. เป็นผู้มียุติ คือ ละอายกายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต ละอายต่อการถึงพร้อมแห่ง อกุศลธรรมอันลามก

๓. เป็นผู้มียุติ คือ สะดุ้งกลัวกายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต สะดุ้งกลัวต่อการถึง พร้อมแห่งอกุศลธรรมอันลามก.

๔. เป็นพหูสูต ทรงธรรมที่ได้สดับแล้ว สั่งสมธรรมที่ได้สดับแล้ว ธรรมเหล่าใดงามใน เบื้องต้น งามในท่ามกลาง งามในที่สุด ประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะบริสุทธิ์ บริบูรณ์สิ้นเชิง ธรรมทั้งหลายเห็นปานนั้น อันท่านได้สดับมามาก ทรงจำไว้ได้ สั่งสมด้วยวาจา ตาม พึงด้วยใจ แทงตลอดด้วยดี ด้วยความเห็น.

๕. เป็นผู้ปรารภความเพียร เพื่อละอกุศลธรรม เพื่อถึงพร้อมแห่งกุศลธรรม มีความ เข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย.

๖. เป็นผู้มียุติ คือ ประกอบด้วยสติและปัญญาเครื่องรักษาตนอย่างยิ่ง ระลึกได้ตามระลึก ได้ แม้ซึ่งกิจการที่ทำไว้แล้วนาน แม้ซึ่งถ้อยคำที่พูดไว้แล้วนาน.

๗. เป็นผู้มียุติ คือ ประกอบด้วยปัญญา อันเห็นความเกิดและความดับ อันเป็นอริยะ ขำแรกกิเลสให้ถึงความสิ้นทุกข์โดยชอบ

คุณสมบัติของผู้ที่ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ประการ นี้ เรียกว่า สัทธัมมสมันนาโคต^๕

^๔พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร์ ธีรธมฺโม), ผศ.ดร, การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดธรรมราชาตาม หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://mediacenter.mcu.ac.th/data/caipyo/m3/Unit2/unit2-10.php> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^๕ชาญวิทย์ ปรีชาพาณิชพัฒนา, หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พระไตรปิฎก ฉบับประชาชน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/hathaichanoksriboonrung/hlak-thrrm/41> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

การบูรณาการหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

หลักธรรมที่สำคัญในทางพระพุทธศาสนา หรือแก่นแท้ของคำสอนในพุทธธรรมที่มีปรากฏอยู่ในพระไตรปิฎก เพื่อเป็นหลักในการเชื่อมโยงกับหลักธรรมอื่น ๆ ที่สำคัญและสัมพันธ์กันซึ่งมีอยู่มากมาย เพื่อนำไปบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

๑. หลักสัปปริสธรรม ๗ กับการบริหารจัดการ

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่ามากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขันและสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ยังขาดอะไรบ้างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต แต่ในที่นี้ จะได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบางประการ ได้แก่ หลักสัปปริสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในสัปปริสสูตร (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓) อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียง หลักธรรมหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาว่า หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มิได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ มีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก จากสาระของสัปปริสธรรม

จะเห็นว่า พระพุทธศาสนาอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัย ซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้ สำหรับในส่วนของ หลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไร และการแข่งขันในองค์กรบรรลุ สู่เป้าหมายตามแบบของทุนนิยม แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือ บูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการด้วยอีกโสดหนึ่งด้วย^{๑๐}

^{๑๐}กนก แสสนประเสริฐ, หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.onab.go.th/articles> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

๒.๑.๒ หลักสัปปุริสธรรม กับภาวะผู้นำ

คุณธรรม ๗ ประการที่เป็นคุณสมบัติในตัวของผู้ผู้มี ๗ ประการ คือ

๑. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง เช่น อย่างผู้ปกครองประเทศชาติก็ต้องรู้หลักรัฐศาสตร์ และรู้กฎกติกาของรัฐ คือกฎหมาย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญลงมา แล้วก็ยืนอยู่ในหลักการ ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้ ชุมชน สังคม องค์กร หรือกิจการอะไรก็ตาม ก็ต้องมีหลักการ มีกฎ มีกติกา ที่ผู้นำจะต้องรู้ต้องชัด แล้วก็ตั้งมั่นอยู่ในหลักการนั้น

๒. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย ข้อนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก เมื่อใจมุ่งจุดหมาย แม้มีอะไรมากระทบกระทั่ง ก็จะไม่หวั่นไหว อะไรไม่เกี่ยวข้อง ไม่เข้าเป้า ไม่เข้าแนวทางก็ไม่มั่ววนวาย ใครจะพูดว่าด่าเหน็บแนม เมื่อไม่ตรงเรื่อง ก็ไม่มัวถ้อสา ไม่เก็บเป็นอารมณ์ ไม่ยุ่งกับเรื่องจุกจิกไม่เป็นเรื่อง เอาแต่เรื่องที่เข้าแนวทางสู่จุดหมาย ใจมุ่งสู่เป้าหมาย อย่างชัดเจนและมุ่งมั่นแน่วแน่

๓. รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อยิ่งข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้ไปได้ดียิ่งขึ้นไป

๔. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ทำนอยกว่าอย่าง เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญา และการเก็บภาษี เป็นต้น ไม่ใช่เอาแต่จะให้ได้อย่างใจ และต้องรู้จักว่าในการกระทำนั้น ๆ หรือในเรื่องรานั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรเกี่ยวข้องบ้าง ทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ การทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดี ถ้าไม่พอดีก็พลาดความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง ฉะนั้นจะต้องรู้จักประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี

๕. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหน จะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะ ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่า สังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

๖. รู้ชุมชน คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไรมีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขา ก็ต้องรู้ปัญหาความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราต้องรู้ความต้องการของเขา เพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

๗. **รู้บุคคล** คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้บริการให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการ รู้ว่าจะใช้วิธีสัมพันธ์พูดจา แนะนำติชมหรือจะให้เขายอมรับได้อย่างไร โดยเฉพาะในการใช้คน ซึ่งต้องรู้ว่าคนไหนเป็นอย่างไร มีความถนัดถ้อยอาศัย ความสามารถอย่างไร เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นก็รู้ประโยชน์ที่เขาพึงได้ เพราะในการทำงานนั้นไม่ใช่จะเอาเขามาเป็นเพียงเครื่องมือทำงานได้ แต่จะต้องให้คนที่ทำงานทุกคนได้ประโยชน์ ได้พัฒนาตัวเอง ผู้นำควรรู้ว่า เขาควรจะได้ประโยชน์อะไรเพื่อความเจริญงอกงามแห่งชีวิตที่แท้จริงของเขาด้วย^{๑๑}

๒.๑.๓ การบริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗

การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นช่วยทำเพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการก็มีหลายวิธี ปัจจัยสำคัญในการบริหารคือคน เงิน วัสดุ และการจัดการ โดยเฉพาะการจัดการนี้แหละคือสิ่งที่จะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ มี ๗ ประการ คือ

๑. **ธัมมัญญตา** คือรู้จักเหตุรู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งกรรม รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลหรือบรรลุผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ได้ โดยนัยนี้คือการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติและตามสภาพบริบทขององค์กร ต้องเชื่อว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” เข้าใจหลักการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กรดังกล่าวมาประกอบ

๒. **อัตถัญญตา** รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย เป้าหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลักการบริหารนั้น ๆ หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ หมายถึง การมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่ดี การวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ รู้ผลสัมฤทธิ์ว่าต้องการอะไรจากการบริหารจัดการนั้น

๓. **อัตตัญญตา** รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่ปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ การที่จะรู้ได้ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ การทำ SWOT Analysis

๔. **มัตตัญญตา** รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้ หมายถึง การบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขันที่

^{๑๑}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐-๒๑.

รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร โดยการวางแผนงานโครงการที่รอบคอบ ชัดเจน มีการวิเคราะห์ให้รู้ต้นทุนผลผลิต

๕. กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้ หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสมกับการดำเนินงานนั้น ๆ การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด โดยการวิเคราะห์จากอุปสงค์ อุปทาน (Demand & Supply)

๖. ปริสัญญตา รู้จักชุมชน กริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่งชั้นการสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การบริหารจัดการที่รู้จักชุมชนที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การรู้จักทำประโยชน์ต่อชุมชนด้วย เป็นการคืนกำไรให้ชุมชน ชุมชนหรือประชาชนก็จะพึงพอใจ และมีเจตคติที่ดีต่อบริษัทหรือองค์กรของเรา

๗. บุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการ ในการรู้บุคคล เปรียบ เสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน การรู้จักบุคคลนี้แหละจะทำให้สามารถมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของเขา ก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีความราบรื่นได้

การบริหารจัดการตามหลักสัปปริสธรรมทั้ง ๗ ประการที่กล่าวมา คือรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาลเวลา รู้บุคคล รู้ชุมชน ที่กล่าวมาแสดงให้เห็นได้ว่า พระพุทธศาสนา สอนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์กรที่ดีได้ สำหรับในส่วนของหลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไร และการแข่งขันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายตามแบบของทุนนิยมเพียงอย่างเดียว แต่หากผู้บริหารจะนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบัน ก็ถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการ

บริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการด้วยอีกโสดหนึ่งด้วยเป็นการบริหารที่คำนึงถึงคนและผลกำไรไปในคราวเดียวกันด้วย^{๑๒}

ตารางที่ ๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ที. ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔	อานนท์ ! ธรรมวินัยใดอันเราแสดงแล้ว บัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย ธรรมและวินัยนั้นจักเป็นศาสดาของเธอทั้งหลายโดยกาลล่วงไปแห่งเรา
อง. สดตก. (ไทย) ๒๓/๑๕/๑๓๒	หลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๑) อัมมัญญาตา เป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) อตถัญญาตา เป็นผู้รู้จักผล ๓) อัตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักตน ๔) มัตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญาตา เป็นผู้รู้จักกาล ๖) ปริสสัญญาตา เป็นผู้รู้จักบริษัท ๗) ปุคคลัญญาตา เป็นผู้รู้จักบุคคล
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)	ธรรม หมายถึง สภาพที่ทรงไว้, ธรรมดา, ธรรมชาติ, สภาวธรรม, สัจจธรรม, ความจริง; เหตุ, ต้นเหตุ; สิ่ง, ปรากฏการณ์, ธรรมารมณ์, สิ่งที่ใจคิด; คุณธรรม, ความดี, ความถูกต้อง, ความประพฤติดีชอบ; หลักการ, แบบแผน, ธรรมเนียม, หน้าที่; ความชอบ, ความยุติธรรม; พระธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)	สัปปริสธรรม ๗ (ธรรมของสัตบุรุษ, ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ, คุณสมบัติของคนดี, ธรรมของผู้ดี ๑) อัมมัญญาตา ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ ๒) อตถัญญาตา ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้จักผล ๓) อัตตัญญาตา ความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้น ว่าโดยฐานะภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัดและคุณธรรม ๔) มัตตัญญาตา ความรู้จักประมาณ คือ ความพอดี

^{๑๒}ถวิล อนุรักษ์เวท, การบริหารจัดการตามหลักสัปปริสธรรม ๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post_12.html [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ตารางที่ ๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน (ต่อ)

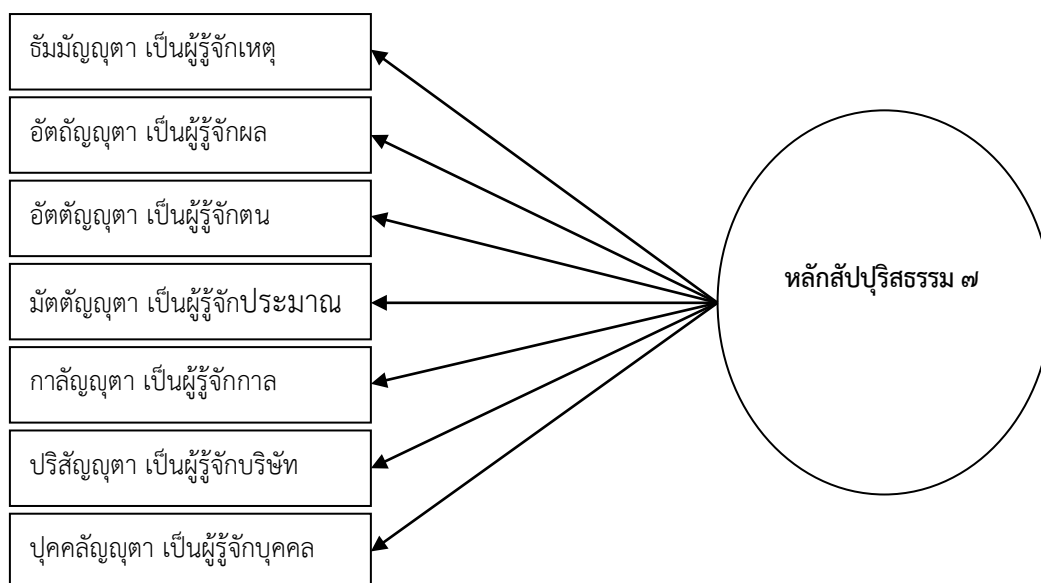
นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
	๕) กาลัญญุตตา ความรู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน ๖) ปริสัณญุตตา ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพจน์ต่อชุมชนนั้นๆ ๗) บุคคลัญญุตตา หรือ บุคคลโปรปริญญุตตา ความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)	หลักสัปปริสธรรม กับภาวะผู้นำ คุณสมบัติในตัวของผู้มี ๗ ประการ คือ ๑) รู้หลักการ ๒) รู้จุดหมาย ๓) รู้ตน ๔) รู้ประมาณ ๕) รู้กาล ๖) รู้ชุมชน ๗) รู้บุคคล
พุทธทาสภิกขุ	ธรรมะ แปลว่าหน้าที่ แต่เรามักจะแปลกันว่าธรรมะคือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า หน้าที่คือสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อดับทุกข์ ดับทั้งอย่างความทุกข์ของชาวบ้านคือเรื่องมีกินมีใช้ไม่ยากจน สะดวกสบาย และยิ่งจะดับทุกข์ที่สูงขึ้นไปในทางจิตใจ คือการบรรลุมรรค ผล นิพพาน สิ่งที่เราเรียกว่ากัมมฐานที่ตั้งแห่งการงานนั้นแหละ คือหน้าที่อันสูงสุดของมนุษย์เรา
ถวิล อรัญเวศ	การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นช่วยทำ เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการก็มีหลายวิธี ปัจจัยสำคัญในการบริหาร คือคน เงิน วัสดุ และการจัดการ โดยเฉพาะการจัดการนี้แหละคือสิ่งที่ทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ ด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗

ตารางที่ ๒.๑ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารงาน (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ชาญวิทย์ ปรีชาพานิชพัฒนา	คุณสมบัติของผู้ที่ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม ๗ ประการคือ ๑. เป็นผู้มีศรัทธา ๒. เป็นผู้มีhiri ๓. เป็นผู้มีโอตตัมปะ ๔. เป็นพหูสูต ๕. เป็นผู้ปรารภความ ๖. เป็นผู้มีสติ ๗. เป็นผู้มีปัญญา สัปปุริสธรรม ๗ ประการ นี้ เรียกว่า สัทธัมมสมันนาคโต

จากการทบทวนวรรณกรรมสำหรับการบูรณาการหลักพุทธธรรมตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ สามารถนำไปใช้ในการบริหารองค์การ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หากมีการบูรณาการหลักธรรมก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้

ในศึกษาวิจัย “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” ผู้วิจัยจึงได้นำหลักพุทธธรรม ในหลักสัปปุริสธรรม ๗ มากำหนดเพื่อเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ องค์ประกอบตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ที่มา: สังเคราะห์จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก^{๑๓}

๒.๑.๔ สรุปตัวแปร หลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑. อัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิต การรู้หลักความจริงว่าจะทำอะไรให้เป็นสุข การรู้หลักความจริงว่าทำอะไรจะได้ผลเป็นความทุกข์

๒. อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล) หมายถึง เมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นต้องใช้หลักเหตุมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้น เพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุผลจะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลผู้อื่น

๓. อตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน) หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักตน คือการรู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมอื่น ๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตนและเมื่อรู้ว่บกพร่องในเรื่องใดก็ปรับปรุงแก้ไขตนให้ดีขึ้น

๔. มัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ คือ การรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่าง การรู้จักดำเนินชีวิตอยู่ในสภาพที่เหมาะสม

๕. กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล) หมายถึง รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรม และรู้จักปฏิบัติตนถูกกาลเทศะ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไร การรู้จักกาลเวลาจะไม่ให้ไม่ดำรงตนอยู่ในความประมาณ ไม่ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ

^{๑๓}อง. สดตตก. (ไทย) ๑๑/๖๘/๑๔๓.

๖. ปริสัญญูตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) หมายถึง รู้จักหมู่คณะ กลุ่มชน หรือสมาคมที่ควรเข้าไปอยู่ด้วย ว่าดีหรือไม่ดีควรคบสมาคมหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนควรวางตัวหรือพูดอย่างไร ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ การเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคมแล้วปฏิบัติตนให้เหมาะสมต่อชุมชนและสังคม

๗. บุคคลัญญูตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) หมายถึง การรู้จักประเภทบุคคลว่าเป็นประเภทไหน ฉลาดหรือโง่ คนพาลหรือบัณฑิต มีความสามารถหรือไม่ มีคุณธรรมหรือไม่ การเลือกคบหาหรือเลือกใช้ให้เป็นคุณประโยชน์กับองค์การ การที่จะปฏิบัติกับเขาให้เหมาะสมเพื่อจะสนทนากับเขาให้ อย่างรู้เรื่องและราบรื่น

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ความหมาย รวมทั้งขั้นตอนในการพัฒนา เพื่อให้รูปแบบการปฏิบัติงานแต่ละด้านเกิดความเหมาะสม ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ใน ๔ ลักษณะกล่าวคือ

๑) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

๒) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

๓) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

๔) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้^{๑๔} นอกจากนี้รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือ ย่อส่วน แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทำให้เข้าใจเรื่องยากได้ง่ายขึ้น^{๑๕} นักวิชาการชาวต่างชาติ กล่าวว่ารูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์

^{๑๔}ปิยะนารถ สิงห์ชู, แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/503317> [๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

^{๑๕}ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, รูปแบบ (Model), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-\[kruinter.com\].PDF](http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-[kruinter.com].PDF) [๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น^{๑๖}

รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น^{๑๗} รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่าเป็นชุดข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และการบรรยายคุณสมบัติ นั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินในการทำ ความเข้าใจ ส่วนรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียะเอียดมากน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้างไม่ได้มี การกำหนดตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร^{๑๘} รูปแบบ เป็นโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นมาจากการลดทอนเวลา และเทศะ พิจารณาวามีสิ่งใดบ้างที่ จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ^{๑๙}

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ หมายถึง วิธีการต่างที่หลากหลายทั้งที่เป็น โครงสร้าง แผนผัง โปรแกรมหรือชุดข้อความที่ย่อส่วนลงมาเพื่อใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง เพื่อ อธิบายให้เข้าใจในปรากฏการณ์ หรือรายละเอียดของปรากฏการณ์นั้น

^{๑๖}Robert H. Smith and Others, **Management: Making Organization perform**, (New York : macinllan publisher, 1980), p. 18.

^{๑๗}Jame A. F. Stoner and Charl Wankel, **Management**, 3 ed, (New Delhi : prentice-Hall of India Privated Limited, 1986), p. 12.

^{๑๘}J. W. Bardo and J.. J. Hardman, **Urban Sociology: A Systematic Introduction**, (New York : F.E. Peacock Publishers, 1982), p. 20.

^{๑๙}H.L. Tosi and S. L. Carroll, **Management**, 2nd ed., (New York : John Wiley and Sons, 1982), p. 163.

ตารางที่ ๒.๒ สารสำคัญของความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ความหมาย
ปิยะนารถ สิงห์ชู	รูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบที่มี ๔ ลักษณะกล่าวคือ ๑) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ ๒) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ๓) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ ๔) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้
ศักดิ์ชัย ภู่อเจริญ	ว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองหรือ ย่อส่วน แนวความคิด วิธีการ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทำให้เข้าใจเรื่องยากได้ง่ายขึ้น
R. H. Smith and Others	รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ข้อเท็จจริง หรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น
Jame.A. F.Stoner and Charl Wankel	รูปแบบ หมายถึง การจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น
J. W. Bardo and J. J. Hardman	รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่าเป็นชุดข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และการบรรยายคุณสมบัตินั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ตารางที่ ๒.๒ สารสำคัญของความหมายของรูปแบบ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ความหมาย
H. L. Tosi and S. L. Carroll	รูปแบบ เป็นโครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นมาจากการลดทอนเวลา และเศษะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิด หรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบนั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาแนวคิด การจัดประเภทของรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

๑) ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบ ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

(๑) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

(๒) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

(๑) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา

(๒) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น^{๒๐}

ประเภทของรูปแบบ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ใน

^{๒๐}Robert H. Smith and Others, *Management: Making Organization perform*, (New York : macinllan publisher, 1980), p. 461.

ลักษณะนั้นด้วยรูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมียอดประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

๒. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

๔. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะได้แก่

(๑) รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

(๒) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้^{๒๑}

ประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากรรูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมือง

^{๒๑}Philip J. Keeves, Educational research, methodology and measurement An international handbook, (Oxford : Pergamon Press, 1988), pp. 561-565.

นั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model^{๒๒}

๒) องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย

๑. สภาพแวดล้อม (Environment)
๒. เทคโนโลยี (Technology)
๓. โครงสร้าง (Structure)
๔. กระบวนการจัดการ (Management Process)
๕. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)^{๒๓}

๓) ลักษณะรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) ๔ ประการ คือ

๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

๒. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

^{๒๒}Patricia Schwirian, *Theories Frameworks and Models* , [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http://karlufosumatra.blogspot.com/2011/05/theories-frameworks-and-models.html#:~:text=\[๒๑ พงศจิกายน๒๕๖๓\].](http://karlufosumatra.blogspot.com/2011/05/theories-frameworks-and-models.html#:~:text=[๒๑ พงศจิกายน๒๕๖๓].)

^{๒๓}W. B. Brown and D. J. Moberg, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, (New York : John Wiley and Sons, 1980), pp. 16-17.

๓. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

๔. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

๕. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ^{๒๔}

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ นักวิชาการได้มีแนวคิดว่าเป็นรูปแบบที่หลากหลาย เช่น รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ ซึ่งรูปแบบต่างทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Robert H. Smith and Others	มีแนวคิดแบ่งรูปแบบเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งย่อย (๑) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) (๒) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) ๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) แบ่งย่อย (๑) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) (๒) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model)
Philip J. Keeves	ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น ๔ ประเภท คือ ๑. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) ๒. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ๓. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) ๔. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model)
Patricia Schwirian	แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร

^{๒๔}วโร เพ็งสวัสดิ์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓) : ๒-๑๕.

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (ต่อ)

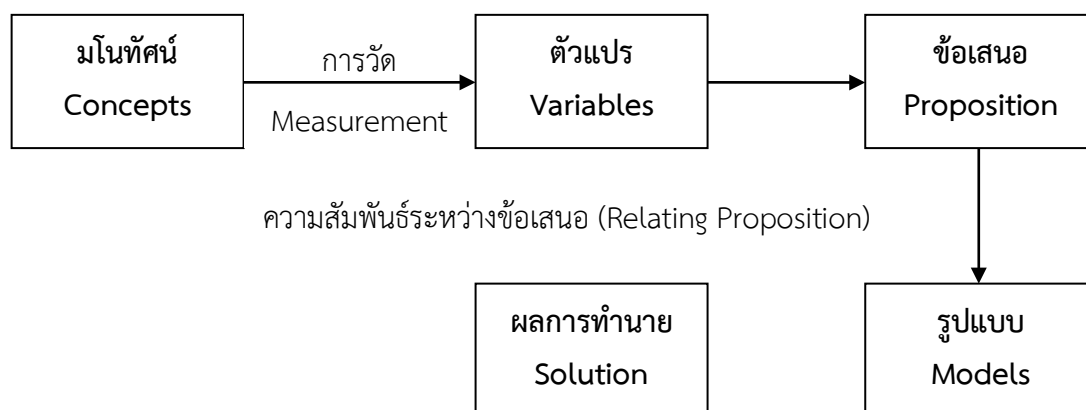
นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
W. B. Brown and D. J. Moberg	ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) รูปแบบประกอบด้วย ๑) สภาพแวดล้อม (Environment) ๒) เทคโนโลยี (Technology) ๓) โครงสร้าง (Structure) ๔) กระบวนการจัดการ (Management Process) ๕) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
วาร์ เฟิงส์วส์ดี	รูปแบบที่ดีสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ มีข้อกำหนด ๔ ประการ คือ ๑) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship) ๒) รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ๓) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย ๔) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

๒.๒.๓ การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาพบว่านักวิชาการหลายท่านได้มีขั้นตอนการสร้างและการพัฒนารูปแบบ ดังนี้

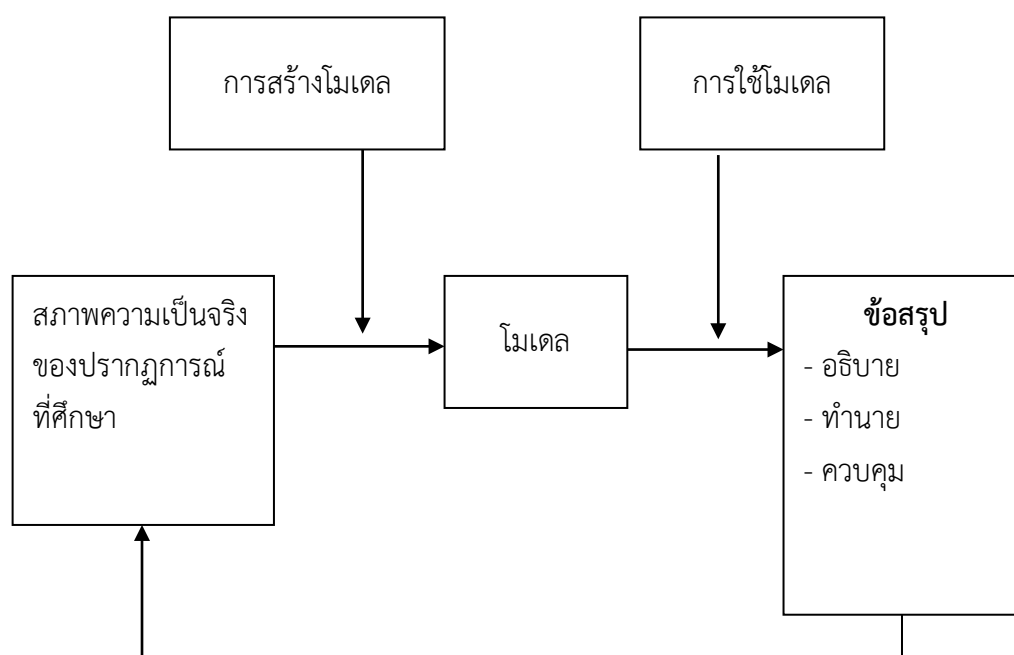
๑) การสร้างรูปแบบ

สไตลเนอร์ (Elizabeth Steiner) ได้การสร้างรูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่ารูปแบบนั้นนำเสนอเรื่องอะไร อย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร นำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ บ้าง มีขั้นตอนการสร้างรูปแบบดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๒ ขั้นตอนการสร้างความรูปแบบความสัมพันธ์ของ Elizabeth Steiner
ที่มา: ชีรวัดน์ นิจนตร^{๒๕}

การศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์
เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้แต่เราศึกษา โดยวิธีการสร้างโมเดล เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนาย
หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างโมเดลของทาตาโอะ มียากะวะ
ที่มา: ทาตาโอะ มียากะวะ^{๒๖}

^{๒๕}ชีรวัดน์ นิจนตร, “การวิจัยพัฒนารูปแบบทางสังคมศาสตร์และการศึกษา”, วารสารราชภัฏ
สุราษฎร์ธานี, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๖๐) : ๗๑-๙๙.

^{๒๖}ทาตาโอะ มียากะวะ, เศรษฐมิติเบื้องต้น, แปลโดย คงศักดิ์สันติพิทกษวงศ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑,
(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รู้แจ้ง, ๒๕๒๙), หน้า ๔๘.

๒) การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอนได้แก่ ๑) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ ๒) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ^{๒๗} การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป^{๒๘}

สรุป จากขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบ พบว่า การสร้างรูปแบบ (model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไร จะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้เกี่ยวกับที่จะศึกษา แล้วค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบ เมื่อสร้างรูปแบบแล้วจึงนำรูปแบบไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป ส่วนการพัฒนารูปแบบมี ๒ ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ และการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

^{๒๗} วาโร เฟ็งสวัสต์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓) : ๒-๑๕.

^{๒๘} รุ่งรัชดาพร เวระชาติ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สำหรับศตวรรษที่ ๒๑”, วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๓ (กันยายน – ธันวาคม, ๒๕๖๒) : ๑๘๕-๑๘๘.

ตารางที่ ๒.๔ สรุปขั้นตอนการสร้างและการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ขั้นตอนการสร้างและพัฒนารูปแบบ
Elizabeth Steiner	การสร้างรูปแบบเป็นการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ให้เห็นว่ารูปแบบนั้นนำเสนอเรื่องอะไรอย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ บ้าง
ทาตาโอะ มียากาวะ	การสร้างโมเดลว่า เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติหรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้แต่เราศึกษา โดยวิธีการสร้างโมเดล เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา
Albert Meason & Khedourri	เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ ๑. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) ๒. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ๓. ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing) ๔. ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) ๕. ขั้นพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model Updating)
R. H. Willer	ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น ๒ ขั้นตอนได้แก่ ๑) การสร้าง (Construct) รูปแบบ ๒) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ
รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ	มีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ ดังนี้ ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมผัสจากจากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหาร

๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการเพื่อสนับสนุนการศึกษาหลักการบูรณาการเพื่อสนับสนุนการวิจัย”รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์”มีดังนี้

๒.๓.๑ ความหมายของการบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์^{๒๙}

คำว่า บูรณาการ มี ๒ ความหมาย ความหมายที่ ๑ คือ ทำให้เป็นเนื้อเดียวกันโดยรวมหรือผสมผสานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การสอนภาษาแบบบูรณาการ หมายถึง การรวมทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน ไว้ในวิชาเดียวกัน หลักสูตรแบบบูรณาการสำหรับภิกษุสามเณร เป็นหลักสูตรที่รวมหลักสูตรธรรมศึกษาบาลีศึกษา และสามัญศึกษาให้เป็นหลักสูตรเดียว ความหมายที่ ๒ ของคำว่า บูรณาการ หมายถึง เชื่อมหรือประสานกับสิ่งอื่นหรือหน่วยงานอื่น เช่น โรงเรียนหลายแห่งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ที่มีรากฐานจากความเป็นไทยและนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน^{๓๐} การผสมผสานองค์ความรู้ตั้งแต่ ๒ องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างลงตัวและเป็นระบบ ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ Concept ในลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ ตอบสนองธรรมชาติ ความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน^{๓๑}

ความหมายการบูรณาการตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Integration มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Integrate คำว่าบูรณาการในความหมายทั่วไปหมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์แบบโดยการเพิ่มเติม บางส่วนที่ขาดอยู่ให้สมบูรณ์ หรือการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองส่วนเพื่อทำให้เป็นส่วนประกอบ ใหญ่ของทั้งหมด ดังนั้นการบูรณาการเป็นการเชื่อมสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบกับอีกสิ่งหนึ่ง ให้มีความสมบูรณ์กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือ

^{๒๙}งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, การบูรณาการ (Integration), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.2si.mahidol.ac.th/km/knowledgebase/definition/1957/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๓๐}สำนักงานสำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ศัพท์บัญญัติสำนักงานราชบัณฑิตยสภา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.royin.go.th/?knowledge=> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๓๑}วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนา, การบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ (Creative integration), พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาและหลักสูตรการเรียนรู้, ๒๕๖๒), หน้า ๓.

ส่วนประกอบที่ใหญ่กว่า^{๓๒} ทำให้หน่วยย่อยที่มีอยู่ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนให้เป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มี ความหมายครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว^{๓๓}

สรุปจากความหมายที่กล่าวมา การบูรณาการหมายถึง กระบวนการเชื่อมประสานสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง ผสมผสานสิ่งที่มีอยู่เข้ามารวมกันให้มีความประสานสัมพันธ์แบบองค์รวมเป็นหนึ่งเดียว ครบถ้วน สมบูรณ์ เป็นเอกภาพในตัวแบบไม่แยกส่วน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนประกอบที่ใหญ่ขึ้น การบูรณาการต้องเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหลายศาสตร์ เพื่อเกิดการสอดคล้องในการบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่

ตารางที่ ๒.๕ สารสำคัญของความหมายการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ความหมาย
งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร
สำนักงานสำนักงานราชบัณฑิตยสภา	มี ๒ ความหมาย ๑) ทำให้เป็นเนื้อเดียวกันโดยรวมหรือผสมผสานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ๒) หมายถึงเชื่อมหรือประสานกับสิ่งอื่นหรือหน่วยงานอื่น เช่น โรงเรียนหลายแห่งบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่
วิชัย วงษ์ใหญ่และมารุต พัฒนา	การผสมผสาน องค์ความรู้ตั้งแต่ ๒ องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างลงตัวและเป็นระบบ ช่วยทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ Concept ในลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ ตอบสนองธรรมชาติ ความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	การบูรณาการเป็นการเชื่อมสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้ามาเป็นส่วนประกอบกับอีกสิ่งหนึ่งให้มีความสมบูรณ์กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนประกอบที่ใหญ่กว่า
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)	การทำให้หน่วยย่อยที่มีอยู่ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนให้เป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มี ความหมายครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว

^{๓๒}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, รวบรวมความรู้การบูรณาการจากเอกสาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://asl.kpru.ac.th/main/contents/edms/EDMS-Knowledge-Management> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๓๓}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษา: พัฒนาการหรือบูรณาการ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๕.

๒.๓.๒ แนวคิดการบูรณาการ

การบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อยทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามา ร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว การบูรณาการ นั้นเราจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมารวมเข้าในองค์รวมที่มีหน่วยย่อยอื่นอยู่แล้วก็ได้ หรือจะเอาหน่วย ย่อยทั้งหลายที่ต่างแยกกันอยู่มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์รวมก็ได้ ซึ่งเรียกว่าการบูรณาการทั้งสิ้น แต่ ข้อสำคัญจะต้องมีตัวยืนหลักอยู่ ๓ อย่างในเรื่องการบูรณาการ

๑) หน่วยย่อยองค์ประกอบ ขึ้นส่วนอวัยวะ ชั้น ระดับ หรือแง่มุมที่จะเอามาประมวลเข้า ด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกันคือ สิ่งย่อย ส่วนย่อย

๒) หน่วยย่อยเป็นต้นนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลย ไปถึงที่ว่ายืดหยุ่นปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

๓) เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วจะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืน เกิดภาวะได้ทีพอดี หรือสมดุลก็ทำให้เกิดการรวมตัวนั้นก็มีชีวิตดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดี อันจะเป็น ภาวะของการบูรณาการ

ถ้าครบสามอย่างก็เป็นการบูรณาการ สามอย่างนี้เป็นตัวยืนที่จำเป็นตามสภาวะ ส่วน ในทางปฏิบัติจะมีหลักและกระบวนการวิธีอย่างไรก็พิจารณาว่าอันอีกส่วนหนึ่ง แต่สิ่งที่ต้องเน้นก็คือ ความพอดี หรือความสมดุล ซึ่งเป็นภาวะที่ต้องการของการบูรณาการนั้น เราจะแสดงให้เห็นออกมาให้ เห็นเป็นข้อสำคัญ ๒ อย่างคือ เมื่อเป็นองค์รวมแล้วองค์รวมนั้นมีชีวิตหรือดำเนินไปด้วยดี องค์รวมนั้น เกิดมีภาวะและคุณสมบัติของมันเองต่างหากจากภาวะและคุณสมบัติขององค์ประกอบทั้งหลาย^{๓๔}

การบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ในลักษณะผสมผสาน เข้าด้วยกัน ทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์โดยรวมกันมากกว่าการแยกส่วน การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การ ปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน (Organization-Wide Goal) การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายใน ระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมี ความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์^{๓๕} การบูรณาการ เป็นหลักการพัฒนาตนแบบองค์รวม (Integral Transformation Practice) ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และจิตวิญญาณ ศึกษาการ เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ทั้งองค์ความรู้และภูมิปัญญาทางสุขภาพ และพุทธธรรมที่ทำให้เกิดพลังที่ดีโดย

^{๓๔}พรธิดา วิเศษศิลปานนท์และคณะ, โครงการติดตามการเข้าถึงสิทธิคนพิการและการพัฒนา รูปแบบระบบสวัสดิการที่ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิคนพิการ, (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ ชีวิตคนพิการ, ๒๕๕๖), หน้า ๔-๘.

^{๓๕}James A. Beane, "The Middle School: The Natural Home of Integrated Curriculum" Educational Leadership. 49(2) (October, 1991): 18-22.

สัมพันธ์กับความรู้ และทักษะของการพัฒนาพลังภายในตน ผลลัพธ์แห่ง บુรณาการ คือ สังคมที่น่าอยู่
อย่างเป็นสุข^{๓๖}

ขั้นตอนของวิธีคิดแบบบุรณาการ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน

ขั้นที่ ๑ ขั้นตอนถอดกรอบ เพื่อที่จะหลุดกับดักทางความคิด ทางวัฒนธรรม ทางความรู้
ทางประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ ขยายกรอบ โดยอาศัยแนวคิดในเรื่ององค์รวม สหวิทยาการ คิดโดยวิธีอุปนัย การ
มองประสานชั่วคราวข้าม และมอบแบบชนะทุกฝ่าย

ขั้นที่ ๓ คลุมกรอบ ซึ่งเป็นขั้นการกลับมาบรูณาการอีกครั้ง โดยเงื่อนไขความสำเร็จของ
การบรูณาการสวัสดิการของชุมชนในระดับนโยบาย คือ

- ๑) ผู้ดำเนินกิจกรรมหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๒) เป้าประสงค์
- ๓) ทรัพยากร
- ๔) กระบวนการและแนวทางการทำงาน
- ๕) ผลกระทบ ผลผลิต และวิวัฒนาการ^{๓๗}

๒.๓.๓ ลักษณะการบรูณาการ

การบรูณาการ แบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ได้แก่

๑) การบรูณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการบรูณาการเข้ากับวัฒนธรรม
องค์กร และการบรูณาการเข้ากับกลยุทธ์

๒) การบรูณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการบรูณาการระหว่าง
กระบวนการภายในหน่วยงาน เช่น การบรูณาการระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าการบรูณาการจะเกิดความสำเร็จนั้นประกอบด้วยลักษณะการบรูณาการ
ดังนี้ การมีหน่วยย่อย องค์ประกอบย่อย ระดับ ชั้น ที่นำมาประมวลเข้าด้วยกัน สิ่งที่มา ประมวล
เข้าด้วยกันนั้นเรียกว่าหน่วยย่อย หน่วยย่อยนั้น ต้องมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง เป็นหนึ่งเดียวกันและมี
ความยืดหยุ่นในตัว ปรับตัวให้เคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา เมื่อนำหน่วยย่อยเข้ามาจะครบถ้วนสมบูรณ์
พอดี อย่างลงตัว มีความผสมกลมกลืนแบบไม่แยกส่วน และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นลักษณะของ
การบรูณาการ^{๓๘}

^{๓๖}Kenneth Earl Wilber Jr, **A Theory of everything**. Boston : Shambhala Publication, (2000), p. 3.

^{๓๗}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **การคิดเชิงวิเคราะห์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๓), หน้า ๔-๘.

^{๓๘}ชาลี ตระกูล, “พันธกิจมหาวิทยาลัยกับการบรูณาการ”, **วารสารพิบูล**, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๗) : ๑๐๗.

๒.๓.๔ ประโยชน์ของการบูรณาการ

แนวคิดการบูรณาการถูกนำมาใช้ในการบริหารราชการของรัฐบาลด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์การ พัฒนาประเทศ การบริหารราชการระดับจังหวัดที่ปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบ แยกส่วนมาเป็นการ บริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) การที่หน่วยงานนำหลักการบูรณาการมาใช้ในการ ดำเนินงานก่อให้เกิด ประโยชน์ ดังนี้

๑) เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เกิดการรวมงานที่ใกล้เคียงกันให้เป็นสิ่ง เดียวกัน เกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่ โดยดูคุณภาพรวมทั้งหมด และมองปัญหาได้ถูกจุดโดยใช้ความ เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบหรือปัจจัยต่าง ๆ ให้มีมุมมองที่กว้าง ครบถ้วน

๒) สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพลดความ ซ้ำซ้อนในการ ทำงาน การสิ้นเปลืองในการใช้ทรัพยากร ทำให้มีทรัพยากรเหลือใช้อย่างอื่นได้

๓) พนักงานทำงานได้ง่าย สะดวก มีประสิทธิภาพ พร้อมที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และ ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จ

๔) ลดความสูญเปล่าของเวลา ความซ้ำซ้อน ในการบริหารช่วยให้การแก้ปัญหาในงานได้ อย่างเบ็ดเสร็จเชื่อมโยงกับระบบต่าง ๆ ให้มีมุมมองอย่างครบถ้วนและลึกซึ้ง

๕) ลดค่าใช้จ่ายในการตรวจติดตาม และตรวจประเมินผลที่ต้องดำเนินการตรวจติดตาม และประเมินผลที่ละกิจกรรม หากมีการบูรณาการกิจกรรมหรือโครงการทำให้การดำเนินการติดตาม และตรวจ ประเมินผลเพียงครั้งเดียวสามารถตอบได้หลายเป้าหมาย

๖) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

๗) เป็นการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ บุคคลที่มีความคิดแบบบูรณาการจะช่วยให้ ลดความผิดพลาดจากการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ มีความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้ง และกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้การตัดสินใจในเรื่องเล็กเกิดผลดีต่อเรื่องใหญ่โดยดูภาพรวมทั้งหมด ก่อน ตัดสินใจและมองปัญหาได้ถูกจุด รู้จุดเชื่อมโยงและผลกระทบ

๘) การบูรณาการเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความฉลาดหลักแหลมในการปรับตัวเองอย่าง ต่อเนื่อง ด้วยการใช้ไหวพริบ ปฏิภาณ สติปัญญาและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งอื่นให้เข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์แบบ

๙) ช่วยจัดความขัดแย้ง เนื่องจากการบูรณาการทำให้เกิดความเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เข้ากันได้อย่างสมบูรณ์

๑๐) รู้จุดเชื่อมโยงของงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่าง ชัดเจน เบ็ดเสร็จ เชื่อมโยงงานต่าง ๆ อย่างลงตัว^{๓๙}

^{๓๙}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, รวบรวมความรู้การบูรณาการจากเอกสาร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://asl.kpru.ac.th/main/contents/edms/EDMS-Knowledge-Management> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

๒.๓.๕ รูปแบบที่ใช้ในการบูรณาการภาครัฐ

การบริหารจัดการภาครัฐ เดิมมีการจัดแบ่งโครงสร้างลักษณะการทำงานตามความรับผิดชอบ คือตามภารกิจ (Functional) มีลักษณะเป็นไปตามหน้าที่ตามกฎหมายการแบ่งส่วนราชการ เปรียบเสมือนเป็นแท่ง เนื่องจากเน้นเรื่องความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในหน่วยงาน เช่นในส่วนราชการระดับกรม แต่ละกรมจะมีความเชี่ยวชาญ(Specialize)ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามภารกิจ ตามความรับผิดชอบของกรมนั้น ๆ ข้อดีก็คือ ข้าราชการมีความเชี่ยวชาญชำนาญเฉพาะด้าน ถ้าสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยน ก็ไม่มีปัญหาในการดำเนินงานอะไร ข้อเสียคือ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มืองค์ประกอบหลายอย่างเป็นตัวบังคับทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้การทำงานปกติหน่วยงานเดียวไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ ต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับอีกหลายหน่วยงาน ทั้งในระดับส่วนราชการเดียวกัน ระดับกรม และระดับกระทรวง

เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารราชการแบบบูรณาการ

๑) จากปัญหามืองค์ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ในการแก้ปัญหา หรือการตัดสินใจ จำเป็นต้องใช้ความรู้และทักษะจากหลายสาขาวิชาาร่วมกัน รวมทั้งการบริหารราชการตามภารกิจ (Function)ไม่สามารถแก้ปัญหาบางอย่างได้ จำเป็นต้องมีอีกรูปแบบหนึ่งในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น นั่นคือการบูรณาการในการทำงาน

๒) รัฐบาลมีนโยบายที่ต้องการแก้ไขปัญหที่สำคัญที่เป็นวาระแห่งชาติให้เกิดผลโดยเร็ว มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับโดยตรงได้ ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐต้องบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวง กรม เพื่อแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว

รูปแบบและแนวทางการบริหารราชการแบบบูรณาการ ต้องมืองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑) โครงสร้างส่วนราชการ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชน จำเป็นต้องนำหลักการบริหารแบบบูรณาการมาทำงานมากขึ้น โดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศของรัฐบาล หรือยุทธศาสตร์ชาติ เช่น ยุทธศาสตร์การจัดความยากจน เป็นต้น มีการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล คำนึงถึงความประหยัด ความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

ลักษณะองค์การตามแนวคิดของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ควรมี ๒ ระดับคือ องค์การในระดับบน ซึ่งมีการทำงานแบบยุทธศาสตร์ (Agenda) ค่อนข้างสูง และองค์การในระดับย่อยลงมา ยิ่งย่อยลงเท่าไร การทำตามสายงาน/โครงสร้าง (Function) จะค่อนข้างมาก สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ วิธีการที่จะทำให้แต่ละกระทรวง กรม มีการทำงานที่ต่อเนื่องเป็นยุทธศาสตร์ให้ได้ และความเข้าใจของคนทำงาน ต้องมีความเข้าใจว่าการทำงานตามโครงสร้าง (Function) กับการทำงานตามยุทธศาสตร์ (Agenda) เป็นการทำงานต่อเนื่องเชื่อมต่อกัน ดังนั้น จำเป็นต้องปรับโครงสร้างการทำงานขององค์กรตนให้สอดคล้องกัน

๒) ระบบการทำงาน การปฏิบัตินิราชการแบบบูรณาการระหว่างส่วนราชการ จะทำได้ใน ๒ ระดับ คือ ภายในกระทรวงเดียวกัน คือการบูรณาการทำงานระหว่างกรมในกระทรวงเดียวกัน โดย

การที่ให้กรมที่ปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายสนับสนุนภารกิจของกระทรวงเดียวกัน ให้สามารถดำเนินการให้เสร็จตามเป้าหมายหลักของกระทรวง

ระหว่างกระทรวง คือ นอกจากการบริหารงานให้เกิดการบูรณาการในกระทรวงเดียวกัน ยังต้องมีความร่วมมือ ในกรณีที่มีการเกี่ยวเนื่องกันหลายกระทรวง กระทรวงที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ต้องประสานงานกับกระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มิให้เกิดความซ้ำซ้อน และให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การบูรณาการระบบบริหารจัดการแนวใหม่ จากการบูรณาการด้านโครงสร้างแล้ว ต้องมีการบูรณาการบริการราชการแนวใหม่ เช่น การมอบความรับผิดชอบให้รองนายกรัฐมนตรีแต่ละคน ที่ผ่านมาให้ดูแลการปฏิบัติราชการแทนนายกรัฐมนตรีตามกระทรวงต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย บางครั้งกระทรวงที่ได้รับมอบหมายก็เกี่ยวข้องกัน บางครั้งก็จะไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะให้อาจารย์ในส่วนของประเด็นยุทธศาสตร์ (Agenda) ในแต่ละด้าน ลักษณะการทำงานแบบยุทธศาสตร์ งานจะสำเร็จได้ จะต้องมีการทำงานข้ามกระทรวง ต้องใช้หลายหน่วยงาน (Function) ในการทำให้สำเร็จ อาจแก้ปัญหาการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ จะมีการทำงานผสมผสานมากขึ้น จึงต้องมีการบริหารจัดการแนวใหม่ คือ การทำงานแบบบูรณาการ

นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันจะมีการเชื่อมโยงการทำงานประเด็นยุทธศาสตร์ร่วมกัน (Common Agenda) โดยการทำงานในลักษณะของเครือข่าย (Network) ซึ่งในแต่ละกรมอาจมีประเด็นยุทธศาสตร์ซ้อนทับกันอยู่ ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับกรมอื่นอยู่ด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้การทำงานแบบเครือข่ายซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น การทำงานประเด็นยุทธศาสตร์จึงต้องมีการบูรณาการ และในการบริหารเครือข่ายจึงจำเป็นต้องใช้คนที่มีทัศนคติ (Mindset) ที่ดีของการทำงานแบบบูรณาการ

ความสามารถของคน คือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการบูรณาการการทำงาน ต้องมีความสามารถ (Skill set) ในแง่ของ

- ๑) Strategize คือความสามารถในการมองแบบ Oriented View ความสามารถมองในเชิงของปริมาณ (Quantitative) ได้
- ๒) Analyze คือสามารถวิเคราะห์ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ได้
- ๓) Organize คือ ความสามารถในการจัดการเพื่อผลักดันให้งานเกิดขึ้นได้
- ๔) Personalize คือ ความสามารถในการประสานงานทุกฝ่าย ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ

ดังนั้น ต้องอาศัยคนที่มีความสามารถทั้ง ๔ ด้านในการทำงานแบบบูรณาการ คือต้องมองในเชิงยุทธศาสตร์ รู้ภาพใหญ่ (Holistic View) รู้ว่าภาพมันเชื่อมโยงกันอย่างไร ขยับส่วนไหนจะมีผลกระทบ (Impact) สูงสุด รู้จักแก้จุดไหนที่ทำให้เกิดผลสูงสุดและดีที่สุด (High Impact)

การบริหารราชการแบบบูรณาการ ต้องมีการจัดสรรงบประมาณใหม่ เพื่อให้การบริหารงบประมาณของส่วนราชการที่ต้องดำเนินงานในจังหวัดให้มีเอกภาพ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คณะรัฐมนตรีจึงได้กำหนด “ระเบียบสำนัก

นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๔๖” ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๔๖ ขึ้น ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้จัดสรรดำเนินการบูรณาการ เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนาจังหวัด โดยแบ่งงบประมาณจากกระทรวง กรม ได้ถูกแบ่งเป็น ๓ ส่วน คือการจัดสรรงบประมาณผ่านกรม แล้วให้กรมไปสนับสนุนจังหวัด ,จัดสรรงบประมาณให้จังหวัดโดยตรง เป็นงบกลางที่ให้จังหวัดดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และการจัดสรรงบประมาณให้จังหวัดตามจำนวนประชากร

สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การผลักดันทั้งยุทธศาสตร์และการทำงานแบบบูรณาการให้สำเร็จ คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งต้องสร้างวัฒนธรรมให้มีใจในการบริการ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ โดยทุกคนมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก เป้าหมายคือ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การให้รางวัลและการลงโทษขึ้นอยู่กับผลงาน^{๔๐}

สรุปได้ว่า การบูรณาการทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดผลดีแก่องค์กร หลุดพ้นจากปัญหาความขาดแคลน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเกิดจากการบูรณาการงานที่มีอยู่เข้าด้วยกันสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน ความสูญเปล่าเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ เวลา ประหยัดทรัพยากร ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่รอบคอบ มองงานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	การบูรณาการ หมายถึง การทำให้หน่วยย่อยทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกันเข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์กรหนึ่งเดียวมีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว
James A. Beane	การบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงความรู้ประสบการณ์ในลักษณะผสมผสาน เข้าด้วยกันทั้งหมดเพื่อให้สอดคล้องสมบูรณ์โดยรวมกันมากกว่าการแยกส่วน การบูรณาการ (Integration) หมายถึงการประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของสถาบัน

^{๔๐}บุริม โอทกานนท์, คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕-๓๐.

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Kenneth Earl Wilber Jr	การบูรณาการ เป็นหลักการพัฒนาตนแบบองค์รวม (Integral Transformation Practice) ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และจิตวิญญาณ ศึกษาการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ทั้งองค์ความรู้ และภูมิปัญญาทางสุขภาพ และพุทธธรรมที่ทำให้เกิดพลังที่ดี โดยสัมพันธ์กับความรู้ และทักษะของการพัฒนาพลังภายในตน
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ขั้นตอนของวิธีคิดแบบบูรณาการ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน๑) การถอดกรอบ ๒) การขยายกรอบ ๓) การคลุมกรอบ
Todd A. Armstrong	ลักษณะการบูรณาการดังนี้ ๑) การมีหน่วยย่อย และองค์ประกอบหน่วยย่อย ๒) หน่วยย่อยนั้น ต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง เป็นหนึ่งเดียวกันและมีความยืดหยุ่นในตัว ปรับตัวให้เคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา ๓) หน่วยย่อยเข้ามาจะครบถ้วนสมบูรณ์ พอดี อย่างลงตัว มีความผสมกลมกลืนแบบไม่แยกส่วน
บุริม โอทกานนท์	การบูรณาการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ต้อง ๑) ปรับโครงสร้างการทำงานเป็นแบบคณะกรรมการมากขึ้น ๒) ปรับปรุงงบประมาณ๓) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อบริการประชาชน

๒.๓.๖ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการ

ทฤษฎีบูรณาการ เป็นทฤษฎีที่พยายามบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ เข้ามาอย่างรอบด้าน แต่ไม่ใช่การนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มากองรวมกัน หรือที่หักเหรวมเอาไว้ด้วยกันอย่างไม่สามารถแยกแยะอะไรได้ นักปรัชญาคนสำคัญที่สนใจพัฒนาทฤษฎีบูรณาการ กุญแจแห่งธรรมชาติในสรรพสิ่งและความต้องการเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้ศาสตร์ต่าง ๆ ถูกแยกส่วน กระจัดกระจาย แดกแขนง จนหลายกรณีได้กลับกลายเป็นว่าหาแก่นสารสาระไม่ได้ Kenneth Earl Wilber Jr^{๔๑} มีผลงานอันน่าทึ่งของเขาปรากฏแก่ชาวโลกด้วยงานเขียนเรื่อง The Spectrum of Consciousness แล้วตามมาด้วย Sex, Ecology, Spirituality และ A Brief History of Everything All Quadrant all Level ที่ล้วนได้รับความสนใจเป็นกระแส และนักคิดนักเขียนมากมายใช้อ้างอิงถึง จนเขาได้รับการยอมรับว่า เขาคือ นักปรัชญา นักจิตวิทยา และนักทฤษฎีคนสำคัญของโลก ซึ่งต่อมาเขาได้พัฒนาแนวคิดกระทั่งเป็นทฤษฎีบูรณาการ ซึ่งกล่าวถึงกระบวนการมองอนาคต ซึ่งความสำคัญจะอยู่ที่การรับข่าวสารข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม (Environmental Scanning) อันประกอบด้วย STEEP Analysis นั่นคือ ความถึงพร้อมด้วย ๕ องค์ประกอบ คือ

^{๔๑}Kenneth Earl Wilber Jr, “So You Think Ken Wilber Tolerates Criticism?”, *Integral World*, (26 September 2021): 15-17.

- ๑) Social
- ๒) Technology
- ๓) Environment
- ๔) Economics
- ๕) Politics

แต่เนื่องจากผู้คนส่วนมาก มักจะเห็นในสิ่งที่เขาอยากเห็น และอยากฟังในสิ่งที่เขาอยากได้ยินเท่านั้น เขาเห็นว่า เพื่อให้มีวิธีการที่ละเอียดลึกซึ้งกว่านั้น จึงต้องจับเอา STEEP Analysis ไปวางอยู่ในหมวดสังคม (Exterior-collective) อันเป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบของ AQAL Model ซึ่งประกอบไปด้วย ขวามุมข้อมูลสี่เหลี่ยม นั่นคือ

- ๑) Interior-Individual (เจตนา)
- ๒) Exterior-Individual (พฤติกรรม)
- ๓) Interior-Collective (วัฒนธรรม)
- ๔) Exterior-Collective (สังคม)

ต่อมาเขาได้พัฒนา AQAL model เพิ่มเติมโดยการแบ่งเรื่องทั้งสี่หัวข้อออกเป็นหลายชั้น เช่น “Matter to Body to Mind to Soul to Spirit” ความรู้และการมองโลกมีขอบเขตที่กว้างขวาง และลึกซึ้งยิ่งกว่าเดิม เขาเห็นว่าเพราะความต้องการเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้ศาสตร์ต่าง ๆ ถูกแยกส่วน กระจัดกระจาย แตกแขนง จนหลายกรณีได้กลับกลายเป็นว่าหาแก่นสาระสาระไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่บรรดาสรรพศาสตร์ล้วนมาจากรากเหง้าเดียวกัน จึงต้องประสานเป็นเครือข่ายที่โยงใยกัน ในลักษณะ “สหวิทยาการ” (Integrated Science) แม้แต่จะต้องหลอมรวมกันในเชิงบูรณาการโดยแท้ (Integral Science) ทั้งหมดนี้เปรียบได้กับ “ปรมัตตสัจจะ” หรือ “แก่นแท้ของความจริง” ตามแนวสอนของพุทธศาสนา ซึ่งสามารถนำทุกศาสตร์มาอธิบายได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้ง เช่น เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยาเชิงพุทธ เราจะได้เห็นถึงแนวทางเรียนรู้ แนวทางแก้ปัญหาได้อย่างปิติสุขและลึกซึ้ง คือปราชญ์สำคัญซึ่งนำแนวคิด “เมื่อวิธีคิดเปลี่ยน ทำให้วิธีการสู่เป้าหมายก็ต้องเปลี่ยน” นั้นหมายถึงความคิด การรับรู้ ทักษะ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์แบบแยกส่วน (ตามแบบวิธีคิดของเดส์คาร์ทส์-นิวตัน) ที่แยกแต่ละสิ่งเป็นเศษเสี้ยวจะพลิกโฉมไปจากเดิม เพราะเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าวิธีคิดแบบแยกส่วนมักข้อจำกัดที่ทำให้ไปไม่ถึงไหน หนาซ้ำในหลายกรณีได้ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างเสียหาย เกิดปัญหาใหม่ตามมาเป็นลูกโซ่ แนวทางบูรณาการทุกสรรพสิ่งในโลกนี้ อันเป็นลักษณะสอดคล้องกับความเป็นไปของธรรมชาติที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย มิใช่วิธีคิดเดิมที่มุ่งแต่จะเอาชนะธรรมชาติให้จงได้

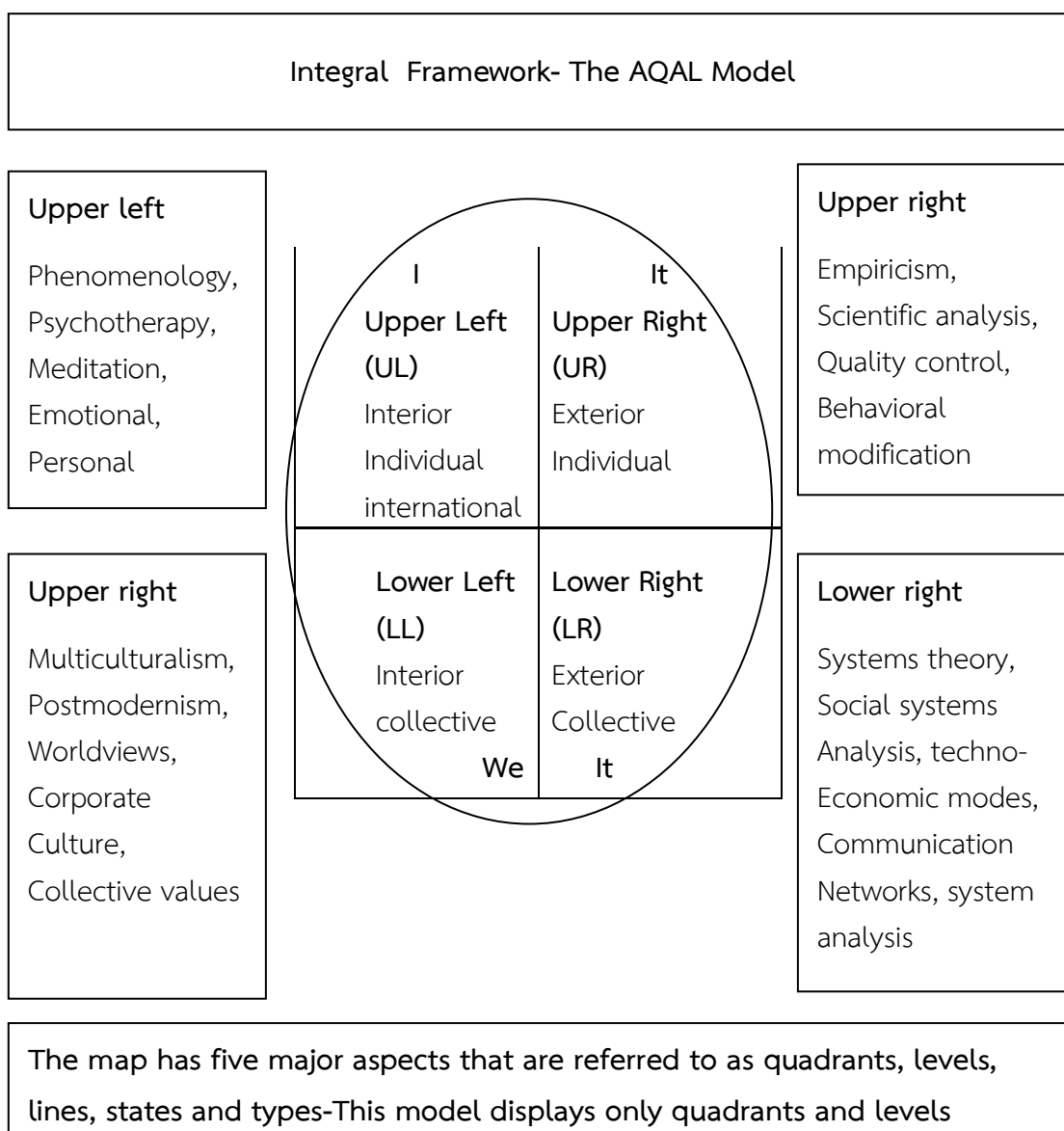
ทฤษฎี “พัฒนาการทางจริยธรรม” เป็นอีกหนึ่งแนวคิดของ เคน วิลเบอร์ ที่นักจิตวิทยา รุ่นใหม่อ้างอิงถึงเสมอ ซึ่งใช้เสริมการอธิบายถึงแนวทางบูรณาการได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ ๑ ขั้นก่อนสามัญ (Preconvention) หรือจิตในขั้นแบบเบาะ ยังไม่รู้จักใช้เหตุผล ยังมีเพียง “ความ”หลงตัวเอง” (Narcissistic) ระดับเดียวกับสัตว์เดรัจฉาน ซึ่งต้องรอผ่านการขัดเกลาจากสังคม

ขั้นที่ ๒ ขั้นสามัญ (Conventional) คือขั้นที่ได้รับการขัดเกลาจากสังคมบ้างแล้ว มีระดับจริยธรรมแบบปุถุชนคนสามัญ ที่ ยังมีความรู้สึกเป็นเจ้าเข้าเจ้าของ สนใจแต่เรื่องปากท้องเฉพาะตัว ไม่สนใจเรื่องของสังคมและโลก ยังยึดติดกับกรอบกฎเกณฑ์อย่างตายตัว

ขั้นที่ ๓ คือขั้นเหนือสามัญ (Postconventional) คือเมื่อมนุษย์นำความเป็น “ปัจเจกบุคคล” เข้าสู่สังคมแล้วปฏิรูปความเป็นปัจเจกบุคคลไปสู่ความมีจริยธรรม นั่นคือ มีความรักที่เป็นสากล ห่วงใยโลก มีสติปัญญา มีความเป็นเหตุเป็นผลสูง

ภาพรวมประวัติความเป็นมาของสรรพสิ่ง” (A Brief History of Everything) อันเป็นงานเขียนล่าสุด ที่โยงโย หลอมรวมองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ ปรัชญา และศาสนาได้อย่างน่าทึ่ง กระทั่งอธิบายปรากฏการณ์ที่ทำให้ผู้คนบนโลกพยายามหาคำตอบ ตั้งแต่ เรื่องของ Postmodern The Big Bang จิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์ความรู้สึก และคุณธรรม ตลอดชีวิตข้อเสนอของเขา คือการพยายามแนะวิธีการตามแบบปรัชญาตะวันตกที่จัดจำแนกสรรพสิ่งทั้งหมดทั้งสิ้นที่ครอบคลุมทั้งปรัชญาตะวันตกและปรัชญาตะวันออกและครอบคลุมเรื่องของ 'จิต-พฤติกรรม-วัฒนธรรม-สังคม' เข้าด้วยกันอีกครั้งในรูปของ “กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ” (Integral Paradigm of Ken Wilber)



แผนภาพที่ ๒.๔ Integral Framework -The AQAL model

ที่มา: Integral World^{๔๒}

^{๔๒}Kenneth Earl Wilber Jr, “So You Think Ken Wilber Tolerates Criticism?”, *Integral World* (2003): 18-19.

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบูรณาการที่สำคัญ คือ เป็นทฤษฎีที่เสนอปัญหาทุกอย่างในโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะปัญหาของมนุษย์พยายามจะบูรณาการเอาศาสตร์ต่าง ๆ มารวมกันหลอมรวมกันเพื่อแก้ไขปัญหาเพื่อเอาชนะธรรมชาติ จนเป็น “สหวิทยาการ” (Integrated Science) ซึ่งเปรียบได้กับ “แก่นแท้ของความจริง” หรือ “ปรมาตม์สัจจะ” ตามแนวสอนของพุทธศาสนา ทฤษฎีที่สำคัญ คือ “Integral Theory” ของ Kenneth Earl Wilber Jr

จากแนวคิดต่าง ๆ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบูรณาการ เป็นการรวมกันของศาสตร์ต่าง ๆ ที่อยู่แยกกระจายส่วนออกไป แล้วนำมารวมกันจะครอบคลุมทั้งด้านจิต พฤติกรรม วัฒนธรรม สังคม มารวมกัน หรือประสานโยงกันเป็นเครือข่าย รวมเป็นสหวิทยาการ (Integrated Science)

ตารางที่ ๒.๗ สารสำคัญของทฤษฎีการบูรณาการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ทฤษฎี
Kenneth Earl. Wilber Jr	ของ AQAL Model ความต้องการเป็นเลิศทางวิชาการ ทำให้ศาสตร์ต่าง ๆ ถูกแยกส่วน กระจัดกระจาย แยกแขนง จนหลายกรณีได้กลับกลายเป็นว่าหาแก่นสารสาระไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่บรรดาสรรพศาสตร์ล้วนมาจากรากเหง้าเดียวกัน จึงต้องประสานเป็นเครือข่ายที่โยงใยกัน ในลักษณะ “สหวิทยาการ” (Integrated Science) แม้แต่จะต้องหลอมรวมกันในเชิงบูรณาการโดยแท้ (Integral Science)
Kenneth Earl. Wilber Jr	A Brief History of Everything) คือการพยายามแนะวิธีการตามแบบปรัชญาตะวันตกที่จัดจำแนกสรรพสิ่งทั้งหมดทั้งสิ้นที่ครอบคลุมทั้งปรัชญาตะวันตกและปรัชญาตะวันออกและครอบคลุมเรื่องของ ‘จิต-พฤติกรรม-วัฒนธรรม-สังคม’ เข้าด้วยกันอีกครั้งในรูปของ “กระบวนทัศน์เชิงบูรณาการ” (Integral Paradigm of Ken Wilber)

๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการวิจัย.” รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” มีดังนี้

๒.๔.๑ ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจดังนี้ หมายถึงกลไก หรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและใน อนาคตและแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน

ดังกล่าว^{๔๓}ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หาก ผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน^{๔๔} รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการ ตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์การคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา^{๔๕} ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุ ประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง^{๔๖}

แผนยุทธศาสตร์ได้มีความหมายดังนี้ ๑) เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ ๒) เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลา ที่สอดคล้องกัน ๓) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว^{๔๗} ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงานที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็น จุดหมายปลายทางที่หน่วยงานประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้นอกจากนั้น หน่วยงานยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็น กรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ทรัพยากร/งบประมาณที่ต้องใช้ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมไปถึงใช้ในการติดตาม ประเมินผลงานได้อีกด้วย^{๔๘}

^{๔๓}Senge. Sergay and M. Peter, **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**, (New York : Doubleday/Currency, 2012), p. 59.

^{๔๔}Charles. W.L. Hill and Gareth R. Jones, **Strategic Management: An Integrated Approach**, (New Delhi : biztantra, 2009), p. 2.

^{๔๕}John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening Organization Achievement**, (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995), p. 32.

^{๔๖}Gerry Johnson and Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases. 5th ed. Hemel**, (Hempstead : Prentice Hall, 1999), p. 35.

^{๔๗}ทศพร ศิริสัมพันธ์, **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๓๕-๓๖.

^{๔๘}วรารัณ ผลประเสริฐ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๔), หน้า ๒-๖.

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ (End) แปลงไปสู่วิธีการ (Way) ซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือ (Mean) ซึ่ง อยู่ในรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เพื่อกำหนดทิศทาง นโยบาย มาตรการ กลยุทธ์ โครงการและกระบวนการที่ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อให้ดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

ตารางที่ ๒.๘ สรุปสาระสำคัญของความหมายของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ความหมาย
Peter M. Senge	กลไก หรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน
W.L. Hill Charles and Gareth R. Jones.	ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน
John M. Bryson	รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์กรคืออะไรทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา
G. Johnson and K. Scholes,	ทิศทางและขอบเขตขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์กรโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
ทศพร ศิริสัมพันธ์.	เป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน ๓) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

๒.๔.๒ แนวคิดและองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อาศัยแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ที่มีแนวคิดเชิงระบบ ที่มีกระบวนการหลัก ๕ ประการ ดังนี้ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ประกอบด้วยพื้นฐาน ๕ ประการ คือ

๑) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การกำหนดทิศทางในการกำหนดทิศทางขององค์การประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวในภารกิจ (Mission) ของกระบวนการบริหารจัดการเชิง ยุทธศาสตร์นั้น ขั้นตอนองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งภารกิจ หมายถึงประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความ เป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายคือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการ กำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจน ขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

๒) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานของ องค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ ๔ ตัว ได้แก่ S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็ง ด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัย ภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธี ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจาก การที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาส แตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักวางแผนที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรคซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์การจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัด อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๓) การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า ทำอย่างไร องค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

๔) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรมโครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

๕) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้^{๔๙}

องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย(Purpose) นโยบาย(Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก (External Opportunities and Treats)จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล^{๕๐} การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Treat) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนที่ทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลางและระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้

^{๔๙}ณรงค์ อินทชาติ, การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : file:///C:/Users/USER/Desktop/strategy%20implementation.pdf [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].

^{๕๐}Fred R. David, *Strategic Management*. 14th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2012), pp. 15-16.

(Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้^{๕๑} กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป^{๕๒}

๒.๔.๓ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาดในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์การถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบและปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ^{๕๓} การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ กล่าวคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของสมาชิกทุกคนในองค์การเกี่ยวกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะมุ่งไป สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์กร “รู้บ้าง ไม่รู้บ้าง” เกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นสัญญาณแรกที่กำลังบ่งบอกถึงความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์^{๕๔} การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์กันที่เกี่ยวเนื่องสอดคล้องสัมพันธ์สอดคล้องสัมพันธ์กันไว้นี้เหมาะสมโดยไวต่าง ๆ กัน^{๕๕} การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การ

^{๕๑}สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กรณีการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ ลำดับที่ ๒**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๓), หน้า ๖-๑๕.

^{๕๒}Thomas S. Bateman and Scott A. Snell, **Management: Building Competitive Advantage International Edition**, (New York : McGraw-Hill, Inc., 1999), p. 131.

^{๕๓}ทิฆัมพร วาสีทธิ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-2/1-6-kar-chi-krni-suksa-ni-kar-reiyn> [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].

^{๕๔}จักษ์วัชร ศิริวรรณ, **ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/437655> [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].

^{๕๕}Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, **Strategic Management and Business Policy, 8th ed.**, (New Jersey : Prentice – Hall, 2002), p. 9.

กำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม^{๕๖} การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร^{๕๗}

แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้ ๕ ปัจจัยดังนี้

๑) การประสานงานภายในองค์กรที่สอดคล้องกัน การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติแล้วไม่ได้ผล อาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ให้นำไปใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกกัน มีความขัดแย้งและไม่สามารถร่วมมือกันได้

๒) การดำเนินกลยุทธ์ คือ การปฏิบัติโดยยึดตามแผนที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด (Unexpected Problems or Opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

๓) การสื่อสาร คือ ความเข้าใจของคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) คือ กุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ แต่เกิดจากการสื่อสาร (input) จากผู้บริหารที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อความที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทและปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

๔) วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily Routines) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (Reward)

^{๕๖} Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland, **Strategic management : Concept and Cases**, 8th ed., (Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irwin, 2001), p. 4.

^{๕๗} Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic management**, (New York : McGraw-Hill, Inc., 1993), p. 45.

๕) การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for Performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic Implementation) จึงถือเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่งขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังได้^{๕๘}

สรุปได้ว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์การนำการตัดสินใจของนโยบาย ซึ่งอาจเป็นกฎหมาย และ พระราชบัญญัติ นำมาปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ต้องรวบรวมทรัพยากร กำลังคน งบประมาณ และความตั้งใจจริงในการที่จะให้นโยบายสำเร็จสู่เป้าหมาย

ตารางที่ ๒.๙ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ทิมมพร วาสีทธิ์	เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กรถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

^{๕๘}รพีพร รุ่งสีทอง, แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/109450> [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].

ตารางที่ ๒.๙ สรุปสาระสำคัญของแนวคิดการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จักษ์วัชร ศิริวรรณ	การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบ ปัจจัยสำคัญคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การทำความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกันของสมาชิกทุกคนในองค์การเกี่ยวกับทิศทางที่องค์การกำลังจะมุ่งไป
Thomas L. Wheelen and David J. Hunger.	การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์กันที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์สอดคล้องสัมพันธ์กันไว้นี้เหมาะสมโดยไวต่าง ๆ กัน
Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland.	เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม
Gregory G. Dess and Alex Miller.	เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ, โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

๒.๔.๓ ตัวแบบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ตัวแบบของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จากที่ได้ทำการศึกษา มีการเสนอเป็นตัวแบบของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Models) ที่สำคัญ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

๑) ตัวแบบของ Van Meter & Van Horn

ในปี ค.ศ. ๑๙๗๕ มีเตอร์ และฮอร์น (Van Meter & Van Horn) ได้เสนอผลงานชื่อ “The Policy Implementation Process” โดยมองว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการกระทำที่เกิดขึ้นจากภาครัฐและเอกชน โดยคณะบุคคลหรือปัจเจกบุคคลก็ได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ และทั้งสองได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (A Model of the Policy Implementation

Process) โดยให้ความสนใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก (External Variables) ๒ ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และทรัพยากร ตัวแปรภายใน (Internal Variables) ๔ ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์การ และการบังคับใช้กฎหมาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานโดย มีคำอธิบายตัวแบบ ดังนี้

๑. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Standards and Objectives) มาตรฐานของนโยบายมีความสำคัญต่อการนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนั้นนโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

๒. ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resource) ความเพียงพอของทรัพยากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยทรัพยากรรวมทั้งงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

๓. การสื่อสารระหว่างองค์การและการบังคับใช้กฎหมาย (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในความมุ่งหวังของการนำนโยบายไป การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมเสริมแรง วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ ทรัพยากร นโยบาย เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นโยบาย ผลการปฏิบัติตามนโยบาย นโยบายที่ตรงกันเพื่อให้การกำหนดแนวทางปฏิบัติมีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการบังคับใช้กฎหมายในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีกลไกและกระบวนการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรัฐบาลกลางและระดับท้องถิ่นปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานนโยบาย

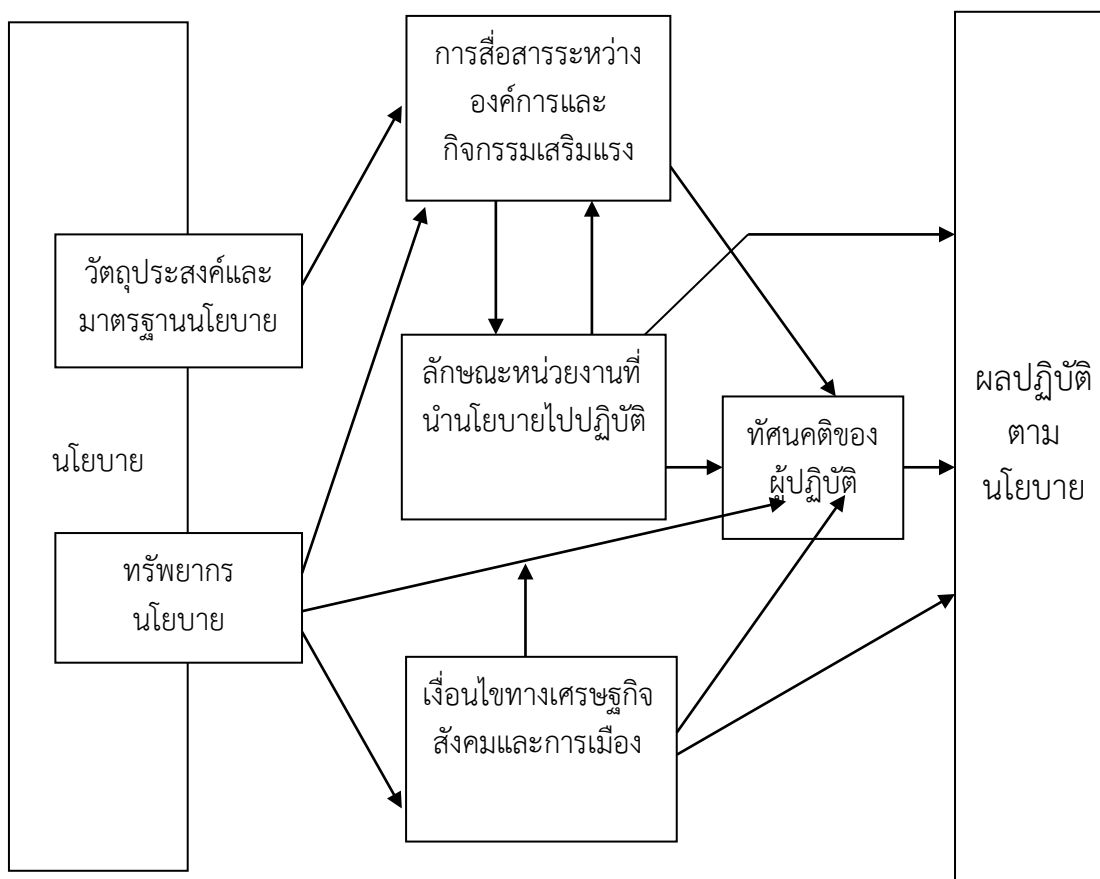
๔. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies) ศักยภาพของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จ ซึ่งศักยภาพของหน่วยงานมีองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หรือทีมงาน โครงสร้างองค์การความเพียงพอของทรัพยากรและความร่วมมือสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ

๕. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Economic, Social, and Political Conditions)

๖. ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อนโยบายมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ^{๕๙}

ปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามตัวแบบของVan Meter & Van Horn ปรากฏดังภาพ

^{๕๙}วิชิต งามละม่อม, การนำนโยบายไปปฏิบัติ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : file Siam2Web.com [๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].



แผนภาพที่ ๒.๕ ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn
ที่มา: Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn^{๖๐}

ตัวแบบดังกล่าว สมบัติ อารังธัญวงศ์ วิเคราะห์ว่าเป็นตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Intergovernmental Policy Implementation Model) เนื่องจากให้ความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ^{๑๑}

๒) ตัวแบบของ Sabatier & Mazmanian

ในปี ค.ศ. ๑๙๘๐ เซบาสเตียน และมาสมาเนียน (Sabatier & Mazmanian) ได้เสนอกรอบแนวคิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๓ ประการ คือ

^{ba}Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn. (1975, February). "The Policy Implementation Process :A Conceptual Framework". *Administration and Society*. 6(4): 447.

^{๖๑}สมบัติ ชำรงฉัญญวงศ์, นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๖๐), หน้า ๔๐๐-๔๐๓.

๑. ความยากง่ายของปัญหา (Tractability of the Problems)

๒. สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Ability of Statute to Structure Implementation)

๓. ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีใช้กฎหมายที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Non-Status Variables Affecting Implementation) เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

การศึกษาของเซบาสเตียน และมาสมาเนียน (Sabatier & Mazmanian) เป็นการกำหนดกรอบความคิดในการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกรอบความคิดในการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความพยายามที่จะพัฒนา “ข้อเสนอทั่วไป” จึงเรียกว่าเป็น “ตัวแบบทั่วไป” (General Model of Implementation Process) ซึ่งสามารถแสดงภาพ และอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวแปรได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๖ ตัวแบบการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Sabatier & Mazmanian
ที่มา: Paul A. Sabatier and Daniel A. Mazmanian^{๖๒}

^{๖๒}Paul A. Sabatier and Daniel A. Mazmanian, **General Model of Implementation Process**. [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33366842/ Implementation.pdf?1396424839=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33366842/Implementation.pdf?1396424839=&response-content-) [๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].

๓) ตัวแบบของ Edwards

ตัวแบบนี้เสนอโดย เอ็ดเวิร์ด (George C. Edwards) เป็นตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม ๔ ตัวแปรดังนี้

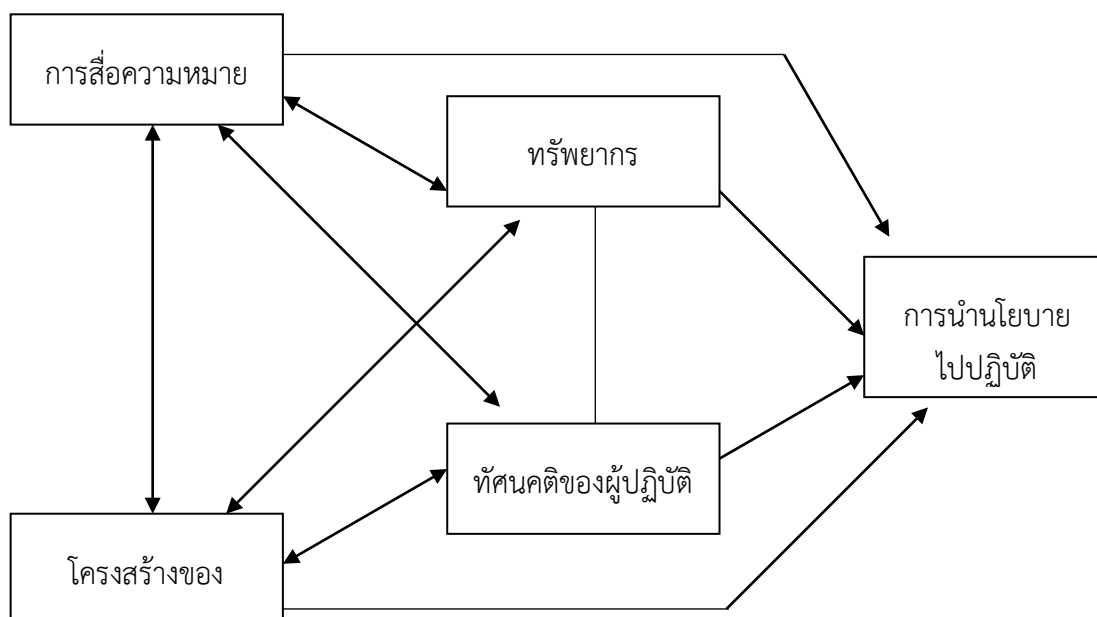
๑. การสื่อสารข้อความ (Communication) การตัดสินใจนโยบายและคำสั่งในการนำนโยบายไป ปฏิบัติที่ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติยังมีความชัดเจน (Clarity) เพียงตรง (Accuracy) และมีความคงเส้นคงวา (Consistency) เพียงใด จะยิ่งทำให้โอกาสของการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จสูงความ ผิดพลาดในการถ่ายทอดข้อความไปสู่การปฏิบัติคือ สาเหตุเบื้องต้นของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติและการสื่อสารข้อความถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๒. ทรัพยากร (Resources) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรง และทางอ้อม ทรัพยากรที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงจำนวนบุคลากรที่พอเหมาะและมี ความชำนาญเพียงพอ มีระบบสารสนเทศที่สอดคล้องและพอเพียง และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีและการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือและงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้

๓. ทศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Attitudes) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างยิ่ง ผู้ปฏิบัติมีโอกาสในการใช้ดุลพินิจในการกำหนด นโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะการสื่อสารข้อความจากผู้กำหนดนโยบายมักจะไม่ชัดเจนและคงเส้นคงวาและผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่พอใจที่จะเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชา นโยบายอาจจะขัดแย้งกับจุดยืนหรือทัศนคติหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์การ ดังนั้นจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติในหลายกรณีจึงเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

๔. โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสนใจ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการแบ่งส่วนงานขององค์การและมาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติของ องค์การอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เขาเห็นว่าปัจจัยทั้งสี่ดังกล่าว มีทั้งบทบาทในการพึ่งพาและส่งผลต่อความสำเร็จใน การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยแต่ละปัจจัยอาจจะส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำ นโยบายไปปฏิบัติ และเน้นว่านักวิเคราะห์นโยบายจะต้องเข้าใจว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการพลวัตร (Dynamic Process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมาก

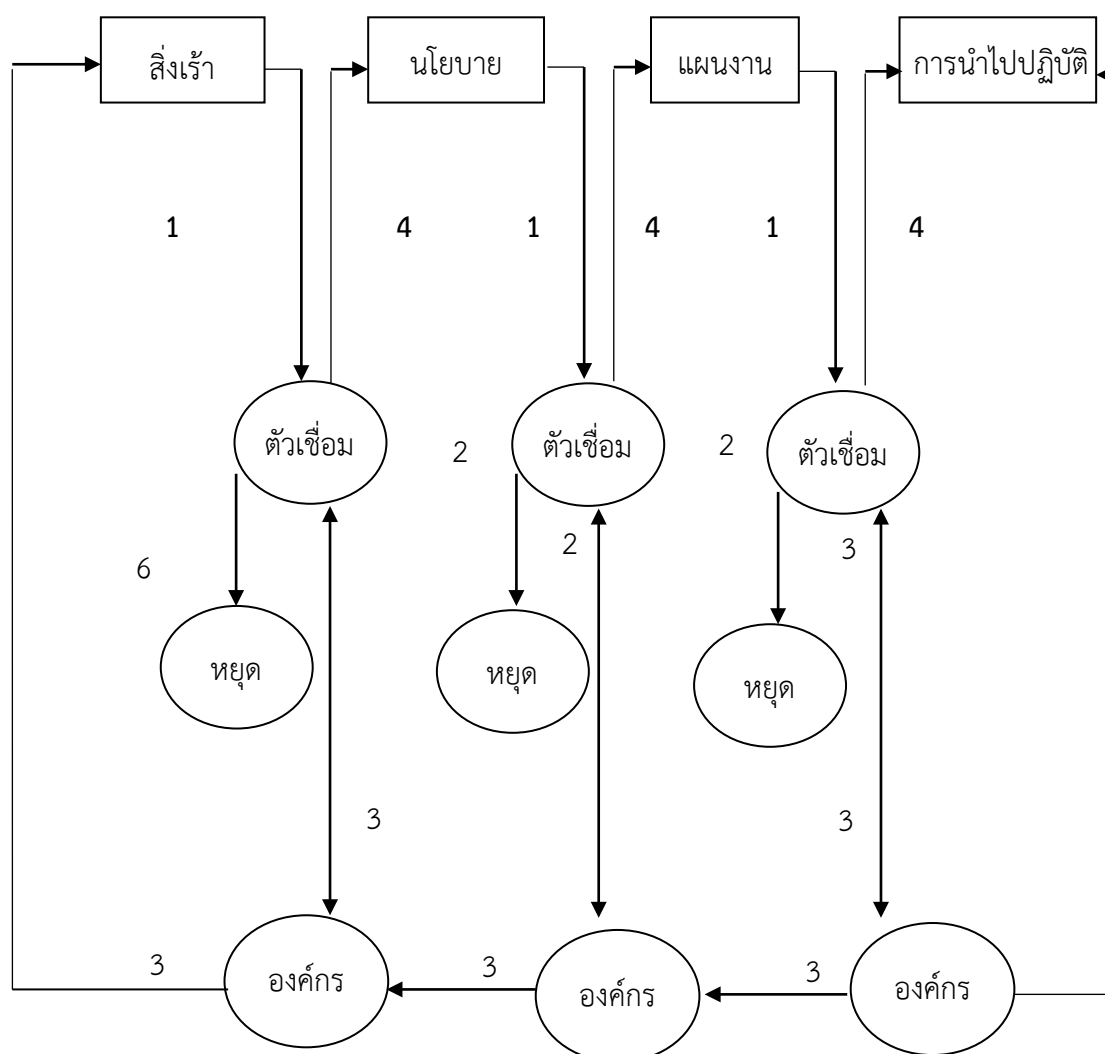


แผนภาพที่ ๒.๗ ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ((Interactions Between Factor Models)
ที่มา: George C. Edwards^{๖๓}

๔) ตัวแบบของ Ernest R. Alexander

ในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ อเล็กซานเดอร์ (E.R. Alexander) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการนโยบาย แผนงาน และการนำไปปฏิบัติ (The Policy – Program – Implementation Process – PPIP) ซึ่งเน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อม โดยอธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นด้วยปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา (Stimulus) การนำเข้าสู่กระบวนการทางการเมืองเพื่อกำหนดนโยบาย (Policy) กำหนดรายละเอียดแผนงาน (Program) แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยมีตัวเชื่อมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ เขาพยายามเสนอตัวแบบในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏตามภาพ

^{๖๓}George C. Edwards, *Implementing Public Policy*, (Washington, D.C : Congressional Quarterly Press, 1980), p. 58.



แผนภาพที่ ๒.๘ ตัวแบบกระบวนการนโยบาย แผนงาน และการนำไปปฏิบัติของ Ernest R. Alexander
ที่มา: E. R. Alexander^{๖๔},

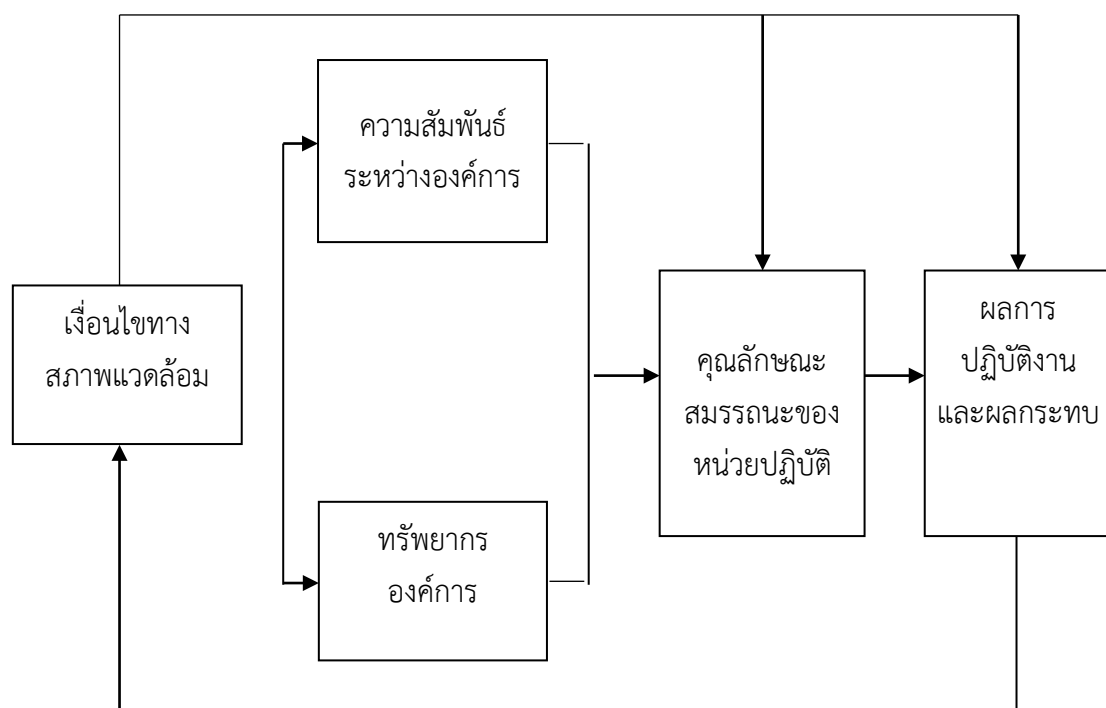
๕) ตัวแบบของ G. Shabbir Cheema & Dennis A. Rondinelli

เป็นแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) ที่ ซีมา แลธรอนดิเนรี (G. Shabbir Cheema & Dennis A. Rondinelli) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแผนงาน การกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย โดยมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท ตัวแบบนี้มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๔ กลุ่ม ได้แก่

^{๖๔}E. R. Alexander, "Environment and Planning B", *Planning and Design*, vol. 16, 2 (First Published Jun 1, 1989): 127-140.

๑. เงื่อนไขทาง สภาพแวดล้อม
๒. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ
๓. ทรัพยากรองค์การ
๔. คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติโดยมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ดังนี้ ดังภาพ



แผนภาพที่ ๒.๙ ตัวแบบการกระจายอำนาจ G. Shabbir Cheema & Dennis A. Rondinelli
ที่มา: Shabbir G. Cheema and Dennis A. Rondinelli^{๖๕}

๖) ตัวแบบของ Hambleton

แฮมมิงตัน (Hambleton) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และได้เสนอแนวคิดเรื่องการวางแผนนโยบายที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ทฤษฎี ๓ ทฤษฎี ได้แก่

๑. ทฤษฎีการวางแผนการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน (Procedural Planning Theory)
๒. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (Inter-Organizational Theory)
๓. ทฤษฎีวิฤติการณ์ทางการเงิน (Theory of Fiscal Crisis)

^{๖๕}Shabbir G. Cheema and Dennis A. Rondinelli, **Decentralizing Governance: Emerging Concepts and Practices**, (Washington, DC : Brookings Institution Press, 2007), p. 326.

จากผลการศึกษาดังกล่าวได้เสนอปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติถึง ๕ ปัจจัย ได้แก่

๑. ปัจจัยด้านการสื่อสารของนโยบาย
๒. ปัจจัยด้านความหลากหลายของหน่วยงานที่ปฏิบัติ
๓. ปัจจัยด้านมุมมองและอุดมคติของผู้ปฏิบัติ
๔. ปัจจัยด้านทรัพยากร
๕. ปัจจัยด้านการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบาย ดังภาพ

กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ			
การสื่อสารของนโยบาย	ความหลากหลายของหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ	มุมมองและอุดมคติของผู้ปฏิบัติ	การเมืองที่เกี่ยวข้องทรัพยากรกับการวางแผนนโยบาย

แผนภาพที่ ๒.๑๐ ตัวแบบปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Hambleton ที่มา: Robin Hambleton^{๖๖}

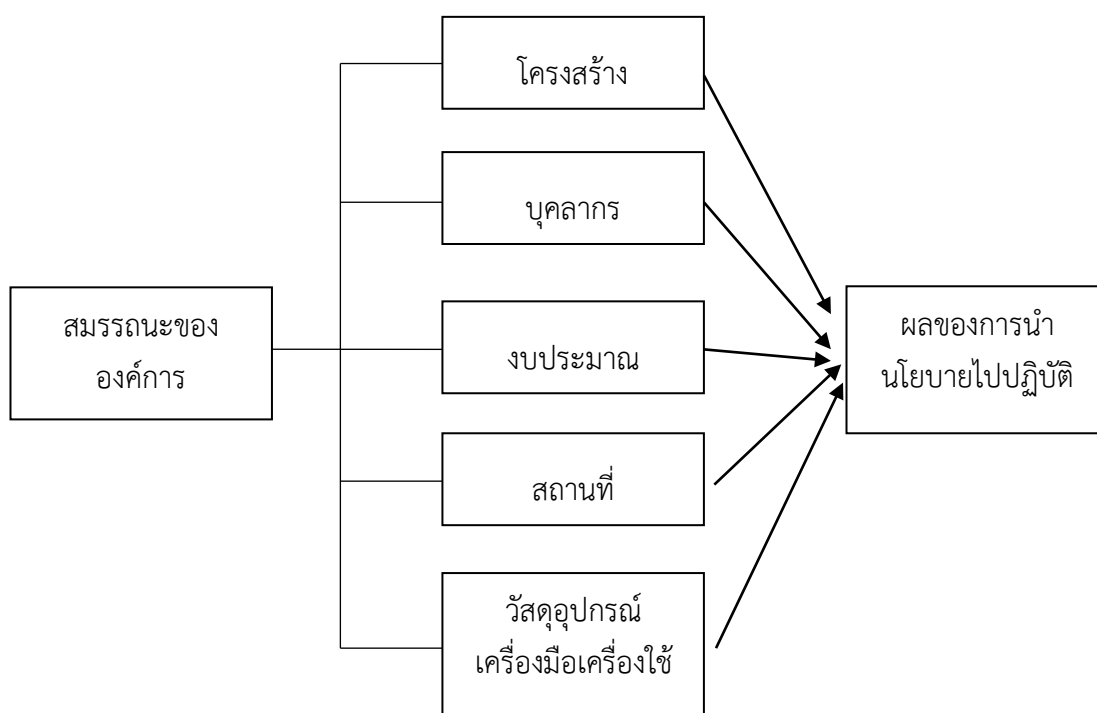
๗) ตัวแบบทางทฤษฎีของ วรเดช จันทรศร

วรเดช จันทรศร ได้ทำการศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติจากแนวคิดทฤษฎี และ ผลงานของนักวิชาการหลายท่านทั้งต่างประเทศและในประเทศรวมทั้งนำประสบการณ์ที่ผ่านมามาพัฒนาเป็นแนวคิดและตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๕ ตัวแบบ มีตัวแบบที่สำคัญ คือ

ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

เป็นตัวแบบที่ให้ความสนใจสมรรถนะขององค์การเพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ซึ่งมีตัวแปร ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ สถานที่และวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ดังภาพ

^{๖๖}Robin Hambleton, "Planning System and Policy Implementation", *Journal of Public Policy*, Vol 3, 4 (October, 1983): 187.



แผนภาพที่ ๒.๑๑ ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

ที่มา: วรเดช จันทรรคร^{๖๗}

ตารางที่ ๒.๑๐ สารสำคัญของตัวแบบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ตัวแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn.	ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยให้ความสนใจความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก (External Variables) ๒ ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และทรัพยากร ตัวแปรภายใน (Internal Variables) ๔ ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กรและการบังคับใช้กฎหมาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานโดย

^{๖๗}วรเดช จันทรรคร, **ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๔๕.

ตารางที่ ๒.๑๐ สารสำคัญของตัวแบบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ตัวแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
Paul A. Sabatier and Daniel A. Mazmanian	ตัวแบบของ Sabatier & Mazmanian โดยพิจารณาถึงตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๓ ประการ คือ ๑. ความยากง่ายของปัญหา ๒. สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๓. ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีใช้กฎหมายที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและ สภาพแวดล้อมอื่น ๆ
George C. Edwards	ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions Between Factor Models) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ๔ ตัวแปร ดังนี้ ๑) การสื่อสารความ ๒)ทรัพยากร ๓.) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ๔) โครงสร้างระบบราชการ
Ernest R. Alexander	ตัวแบบกระบวนการนโยบาย แผนงาน และการนำไปปฏิบัติ (The Policy – Program – Implementation Process – PPIP) ซึ่งเน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อม โดยอธิบายว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นด้วยปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดปัญหา การนำเข้าสู่กระบวนการทางการเมืองเพื่อกำหนดนโยบาย กำหนดรายละเอียดแผนงาน แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีตัวเชื่อมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ
Shabbir G. Cheema and Dennis A. Rondinelli	ตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแผนงาน การกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย โดยมุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท มีตัวแปร ๔ กลุ่ม ได้แก่ ๑. เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ๒. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ๓. ทรัพยากรองค์กร ๔. คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ

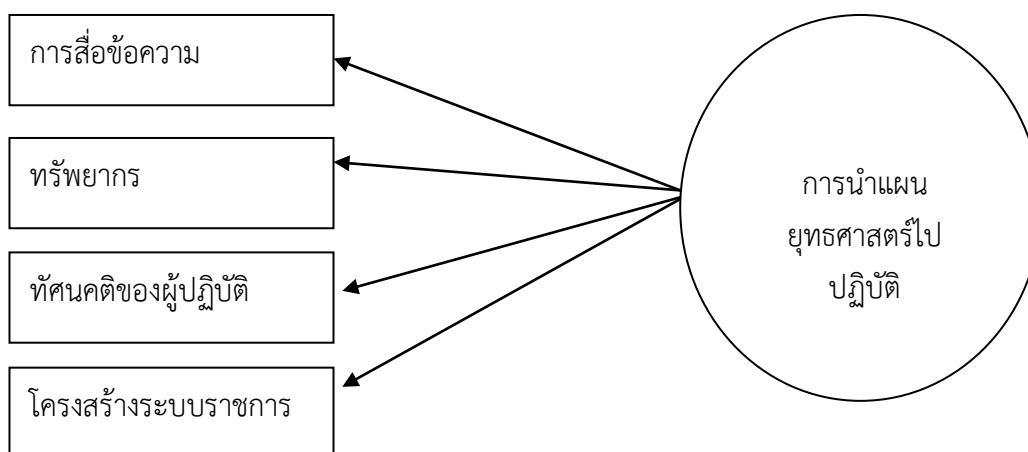
ตารางที่ ๒.๑๐ สารสำคัญของตัวแบบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ตัวแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
Robin Hambleton	เป็นแนวคิดเรื่องการวางแผนนโยบายที่ใช้ในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยใช้ทฤษฎี ๓ ทฤษฎีได้แก่ ๑. ทฤษฎีการวางแผนการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน (Procedural Planning Theory) ๒. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (Inter-Organizational Theory) ๓. ทฤษฎีวิฤกการณ์ทางการเงิน (Theory of Fiscal Crisis) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติถึง ๕ ปัจจัย ได้แก่ ๑. ปัจจัยด้านการสื่อสารของนโยบาย ๒. ปัจจัยด้านความหลากหลายของหน่วยงานที่ปฏิบัติ ๓. ปัจจัยด้านมุมมองและอุดมคติของผู้ปฏิบัติ ๔. ปัจจัยด้านทรัพยากร ๕. ปัจจัยด้านการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบาย
วรเดช จันทรศร	ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) เป็นตัวแบบที่ให้ความสนใจสมรรถนะขององค์การเพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ซึ่งมีตัวแปร ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้

สรุปได้ว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะ แม้มีนโยบายดี แต่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไม่ดี จะทำให้นโยบายเหล่านั้นล้มเหลวลงได้ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบความคิดและแนวทางต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างกรอบความคิดเชิงทฤษฎีโดยมุ่งความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัจจัยต่าง ๆ การศึกษาตัวแบบต่าง ๆ จะได้เข้าใจแนวคิดของแต่ละตัวแบบว่า ตัวแบบใดเหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์

ในการศึกษา “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” ผู้ศึกษากำหนดกระบวนการในการทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์สังเคราะห์ ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ((Interactions Between Factor Models) ของ George C. Edwards, Implementing Public Policy, (Washington, D.C: Congressional Quarterly Press, 1980) และได้ข้อสรุปของตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed Variable) ประกอบด้วย

การสื่อข้อความ (Communication) ทรัพยากร (Resources) ทศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Attitudes) และโครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๒ องค์ประกอบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ที่มา: สังเคราะห์จากแนวคิด ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ((Interactions Between Factor Models) ของ George C. Edwards^{๖๘}

๒.๔.๔ สรุปตัวแปรการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑) การสื่อข้อความ (Communication) หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องรู้ว่าตนกำลังจะทำอะไร คำสั่งในการถ่ายทอดไปยังบุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีความชัดเจน เทียบตรงและคงเส้นคงวา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๒) ทรัพยากร (Resources) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีทรัพยากรที่เหมาะสม เพียงพอ และมีความชำนาญในการทำงาน ได้แก่ บุคลากร สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือและงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๓) ทศนคติของผู้ปฏิบัติ (Attitudes) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ การใช้ดุลพินิจของตนในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์สำเร็จตามเป้าหมาย

^{๖๘}George C. Edwards , **Implementing Public Policy**, (Washington, D.C : Congressional Quarterly Press, 1980), p. 58.

๔) โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure) หมายถึง การแบ่งส่วนงานขององค์การ มาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติขององค์การ ต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นเพื่อให้การทำงานของผูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ

เพื่อการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ได้ศึกษาดังนี้

การบริหารจัดการองค์การ คือหัวใจ และความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจ ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ที่ไม่แสวงหาผลกำไร การจัดการองค์การ เป็นทักษะในการบริหารงานภายในโดยแต่ละบริษัทหรือแต่ละองค์กรก็จะมีทฤษฎีการบริหารระบบการจ้ดองค์กรธุรกิจที่แตกต่างกันไป ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดการระบบองค์กร การปลูกฝังแนวคิด การวางแผน เพื่อการไปสู่เป้าหมายขององค์กร พร้อมกัน ในระบบเศรษฐกิจใหม่ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มีการทำธุรกิจเชื่อมโยงกันเป็นอย่างมาก ผู้นำองค์กรต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรให้ได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการบริหารองค์การ ซึ่งประกอบด้วยภารกิจหลักคือ การวางแผน การจัดการ การใช้อำนาจผู้นำ และการควบคุมการบริหาร เพื่อให้มีขีดความสามารถเพียงพอในการบริหารจัดการองค์การไปสู่ความสำเร็จ

๒.๕.๑ ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ

การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ มากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๖๙} การบริหารการจัดการคือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ กล่าวอย่างง่าย ๆ การ บริหาร คือการทำให้งานสำเร็จลงได้โดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำให้สำเร็จนั่นเอง^{๗๐}

การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการ บริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิด

^{๖๙}บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๓), หน้า ๑.

^{๗๐}ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒.

การจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วย ค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้ง การพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (Policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการ เน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๗๑} เป็นแนวทางการบริหารของทุกองค์กร ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กระบวนการดำเนินการต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ มีการใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน มีกระบวนการร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์^{๗๒} การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวนราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการ สาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ^{๗๓}

สรุป การบริหารจัดการ คือ การใช้ความรู้ที่เป็นศาสตร์และทักษะ ที่เป็นศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ มีระบบระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่มีการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

^{๗๑}วิช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการ และการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๗๒}สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๕- ๖.

^{๗๓}บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สถาบันพระปกเกล้า, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ตารางที่ ๒.๑๑ สารสำคัญความหมายการบริหารจัดการองค์การ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ความหมาย
บุญทัน ดอกไธสง	การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ
ธงชัย สันติวงษ์	การบริหารจัดการคือการทำให้งานสำเร็จลงได้โดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้ทำให้สำเร็จนั่นเอง
วิรัช วิรัชนิการวรรณ	มองการบริหารจัดการเป็น ๓ ส่วน คือ ๑)เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ๒) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ ๓) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปใน ทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
สมพงษ์ เกษมสิน	หลักการบริหาร ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การดำเนินการอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ มีการใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ดำเนินการเป็นกระบวนการร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่พลังที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ	การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ

๒.๕.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ

ลักษณะของงานบริหารจัดการมี ๓ ด้าน คือ ๑) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ ๒) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ๓) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้า

ด้วยกัน^{๗๔} มีการมองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๗๕} นอกจากนี้มีแนวคิดการบริหารจัดการ ว่ารวมทั้งเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จและหน้าที่ของผู้บริหาร เป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหาร โดยต้องมีการวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร มีการจัดองค์กร กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ การสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงานการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ซึ่งผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องมีภาวะผู้นำ ตลอดจนการกำกับ ดูแล การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร^{๗๖} มีการแบ่งการบริหาร ตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ ๖ ส่วน ดังนี้

๑) การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการ บริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental Organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่า การบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมทั้งการดำเนินการของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๒) การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือ การบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการ เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้าน และห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

๓) การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-Governmental Organization) ซึ่งเรียกละย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (Non-Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหากำไร (Non-Profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

^{๗๔} ังชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๒.

^{๗๕} ดิน ปรชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

^{๗๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๔) การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

๕) การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ การบริหารงานขององค์กรส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ๒๕๔๐ โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มืองค์กรตามรัฐธรรมนูญขึ้น เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง และผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา เป็นต้น องค์กรดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่น เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าว และมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชน ตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๖) การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวม ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศและถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ^{๗๗} แนวคิดการบริหารจัดการของรัฐแนวใหม่ ว่าหลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบต่อ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

๑. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-On Professional Management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อตรวจสอบจากภายนอก

๒. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit Standards and Measures of Performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater Emphasis on Output Controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to Disaggregation of Units in the Public Sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

^{๗๗} วัชรวิทย์ วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและ การบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, ๒๕๔๕), หน้า ๓๖- ๓๘.

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to Greater Competition in the Public Sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลเพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on Private Sector Styles of Management Practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on Greater Discipline and Parsimony in Resource Use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หดหย่อนการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (Do More With Less)^{๗๘}

๒.๕.๓ การบริหารจัดการภาคราชการไทย

๑) แนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยแลนด์ ๔.๐

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันว่า ไทยแลนด์ ๔.๐ หรือประเทศไทย ๔.๐ นั้น ระบบราชการ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับ และส่งเสริมไทยแลนด์ ๔.๐ ด้วยเช่นกัน ซึ่งในช่วงเวลาของ ไทยแลนด์ ๑.๐-๔.๐ กับการปฏิรูประบบราชการไทย ๑.๐-๔.๐ นั้นมีความสัมพันธ์กันเพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ภาครัฐ หรือ ระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนอย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government)^{๗๙} องค์ประกอบการก้าวไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ แบ่งได้เป็น ๓ มิติ ๑๐ ด้านดังนี้^{๘๐}

^{๗๘}บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สถาบันพระปกเกล้า, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๗๙}สุวิทย์ เมษินทรีย์, ระบบราชการ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dla.go.th/upload/document/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๘๐}ปริญญา บุญดีสุลโซค, ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraitayinbribthaithayaelnd-40 [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ตารางที่ ๒.๑๒ ขอบเขตความสามารถของนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐ (Government 4.0 Capability Areas)

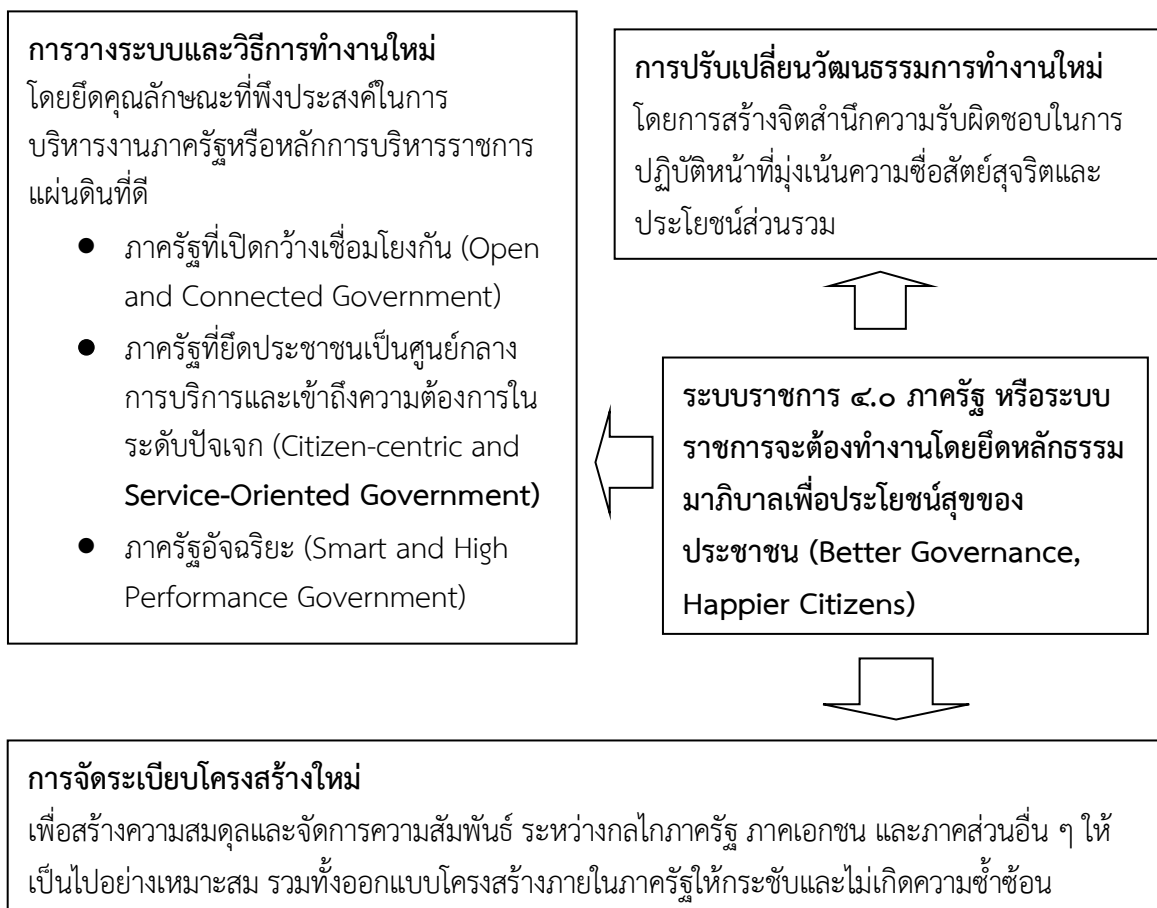
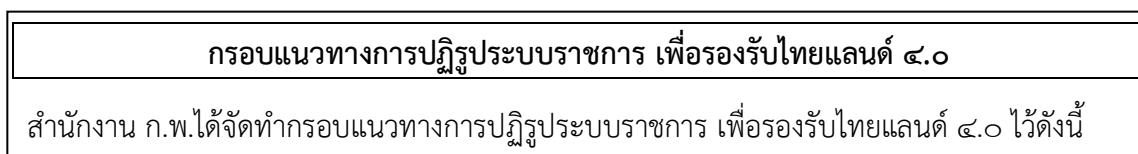
ขอบเขตความสามารถของนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐ (Government 4.0 Capability Areas)		
Open & connected เชื่อมต่อถึงกัน	Smart & High Performance ระบบมีประสิทธิภาพสูง และ เป็นระบบที่ชาญฉลาด	Citizen-centric & service-oriented มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมุ่งเน้น ไปที่การให้บริการ
Traceable ตรวจสอบได้	Data driven ให้ความสำคัญกับฐานข้อมูล	Personalized ตรงตามความต้องการส่วนบุคคล
Participative เน้นการมีส่วนร่วม	Agile ไวต่อการเปลี่ยนแปลง	Seamless ไร้รอยต่อระหว่างระบบ
	Lean คล่องตัว	Proactive มีแนวทางเชิงรุก
	Automated มีความเป็นอัตโนมัติ	
	Innovative มีการใช้นวัตกรรมใหม่	

ที่มา: ปริญญ์ บุญดีสกุลโชค^{๘๑}

๒) กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยแลนด์ ๔.๐

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ ๔.๐
ไว้ดังนี้

^{๘๑}ปริญญ์ บุญดีสกุลโชค, ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf> [๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๔].



แผนภาพที่ ๒.๑๓ กรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยแลนด์ ๔.๐

ที่มา: ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร สิริสัมพันธ์^{๘๒}

๓) ระบบการทำงานและใหม่ วิธีการทำงาน โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐหรือหลักการบริหารราชการแผ่นดินที่ดีให้สามารถเป็นที่เชื่อถือได้ มีองค์ประกอบสำคัญ ๓ ด้าน คือ

๑. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่

^{๘๒}ทศพร สิริสัมพันธ์, ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0 [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

๒. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชน จะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

๓. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชา มาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน^{๘๓}

๔) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ ๔.๐

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ จะต้องประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย ๓ ประการ ดังนี้

๑. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานจากการ ประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

๒. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๓. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด^{๘๔}

๒.๕.๔ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

PMQA คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง ๗ ด้าน คือ

^{๘๓} ทศพร ศิริสัมพันธ์, ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐, หน้า ๑๕.

^{๘๔} สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, ระบบราชการ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dla.go.th/upload/document/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

๑) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

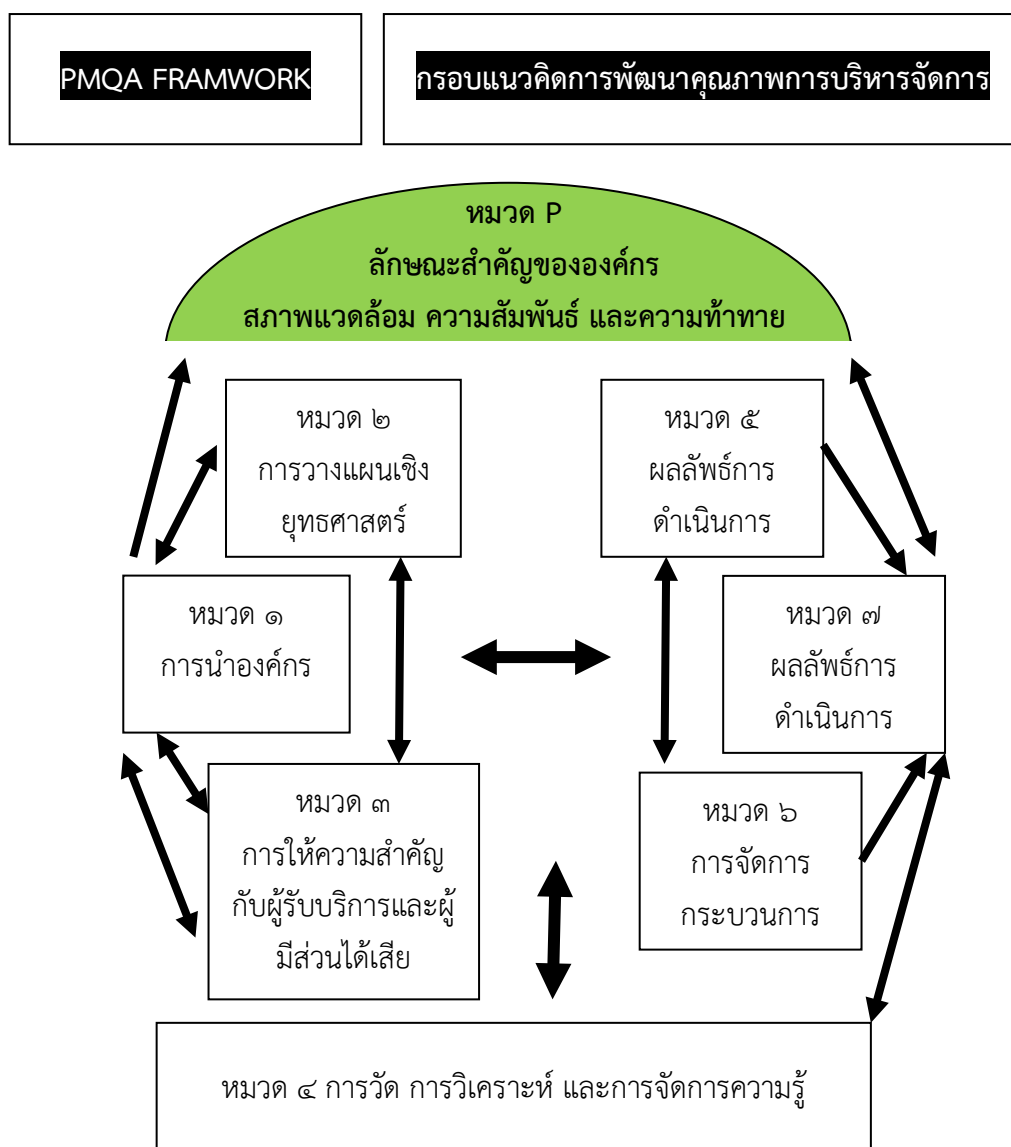
๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้

๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

๕) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและความมุ่งมั่นของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

๖) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

๗) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพและมิติด้านการพัฒนาองค์การ



แผนภาพที่ ๒.๑๔ กรอบแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สรุป การบริหารจัดการองค์กร มีแนวคิดที่สำคัญคือ การบริหารจัดการทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน ใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสารสั่งการ และการควบคุมการบริหาร เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การบริหารองค์กร มีทั้ง การบริหารภาครัฐ การบริหารภาคเอกชน การบริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร การบริหารองค์กรระหว่างประเทศ การบริหารองค์การอิสระ และการบริหารองค์กรของประชาชน ซึ่งทุกองค์กรมุ่งสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นสำคัญ

การบริหารจัดการภาครัฐของไทย เพื่อมุ่งสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นการบริหารราชการแบบเปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยมีการประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม การสร้างนวัตกรรม การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เต็มที่

ตารางที่ ๒.๑๓ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธงชัย สันติวงษ์	ลักษณะของการบริหารจัดการที่ผู้บริหารต้องทำให้งาน ๓ ด้านคือ ๑) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน ๒) ด้านการทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ๓) ด้านของความรับผิดชอบ ต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
ติน ประยูรฤทธิ์	การบริหารเป็นกระบวนการ หมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึง เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)	เป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จและหน้าที่ของผู้บริหาร โดยต้องมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร มีการจัดองค์กร กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ การสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนตลอดจนการกำกับ ดูแล การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายใน กระบวนการแก้ไขปัญหา
วิรัช วิรัชนิการวรรณ	การบริหารมี ๖ ส่วน ๑) การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ๒) การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ๓) การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ หรือหน่วยงาน เอ็นจีโอ (NGO.) ๔) การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ ๕) การบริหาร งานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ ๖) การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน
บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ	การจัดการภาครัฐแนว คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน
ทศพร ศิริสัมพันธ์	การปรับวิธีทำงานใหม่เพื่อเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐ ด้วย ๑) เป็นการบริหารราชการแบบเปิดกว้างเชื่อมโยงกัน โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ๒) มีการประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ๓) การสร้างนวัตกรรม การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เต็มที่

๒.๕.๕ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ

ทฤษฎีและแนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) ตลอดจนทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) นั้น เป็นการนำเสนอกรอบความคิดในการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ผลิตผลที่มีประสิทธิภาพไปพร้อมกันด้วย ในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ต่างก็ต้องการการจัดการที่ดีทั้งนั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้ดีที่สุด อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการนั้นเริ่มต้นขึ้นในช่วงที่เริ่มปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๖๐ เรื่อยมา ซึ่งยุคนี้เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมากมาย จนเกิดการบริหารจัดการการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามทฤษฎีการบริหารจัดการนี้ก็ได้มีการพัฒนาเรื่อยมาตามยุคตามสมัย แตกแขนงแนวทางการบริหารจัดการออกไปมากมาย ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ นั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะใหญ่ๆ ตามแต่ละยุคดังนี้

๑) ทฤษฎีและแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Theory)

แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้กับระบบอุตสาหกรรม การจัดการในรูปแบบนี้ดีกว่าการจัดการในรูปแบบเดิมอย่าง Rule of Thumb ที่ไม่มีรูปแบบชัดเจนดังในอดีตที่ผ่านมา วิธีการที่นำมาใช้ ตั้งแต่การฝึกอบรมให้พนักงานใช้อุปกรณ์, การแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ อย่างชัดเจน, ตลอดจนการใช้วิธีจ่ายค่าแรงตามรายชิ้น ซึ่งทำให้โรงงานนี้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นถึง ๔ เท่าตัวเลยทีเดียว สำหรับแนวความคิดตามรูปแบบนี้จะให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต^{๘๕} มีนักปราชญ์ได้ทำการศึกษาระบบราชการ (Bureaucracy) โดยเขาได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่มากมายในยุคนั้น แล้วนำเสนอการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมาในปี ค.ศ. ๑๙๑๑ โดยมีการกำหนดโครงสร้างตลอดจนการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ ๗ ประการ ดังนี้

๑. ลำดับชั้น (Hierarchy)
๒. หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)
๓. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality)
๔. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation)
๕. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)
๖. หลักระเบียบวินัย (Discipline)
๗. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)^{๘๖}

^{๘๕}Frederic Winslow Taylor, *The Principle of scientific management*, (New York, NY : Haper and Brothers, 1911), pp. 175-178.

^{๘๖}Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (Illinois : The free press, 1921), p. 235.

๒) แนวความคิดการจัดการแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

กระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCORB ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ถูกกองทัพสหรัฐเรียกรวมตัวกันช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการกองทัพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ ๗ ประการดังนี้

๑. P – Planning การวางแผน ตลอดจนการจัดวางโครงสร้างของการทำงาน รวมไปถึงการวางแผนการล่วงหน้าเพื่อเตรียมการ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ

๒. O – Organizing การจัดองค์กร ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดส่งงาน แบ่งงานทำอย่างเป็นระบบระเบียบ

๓. S – Staffing การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การจัดตำแหน่ง การพัฒนา เป็นต้น

๔. D – Directing การอำนวยการ ตั้งแต่หน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ออกคำสั่ง ไปจนถึงการมอบหมายภารกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ

๕. Co – Coordinating การประสานงานตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี รวมไปถึงการประสานงานในแต่ละส่วนให้สอดคล้องกันด้วย เพื่อให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๖. R – Reporting การรายงานการปฏิบัติงานตั้งแต่งานส่วนบุคคลไปจนถึงองค์กร เพื่อให้รู้ถึงการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ และควบคุมให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถตรวจสอบตลอดจนประเมินผลได้

๗. B – Budgeting การบริหารงบประมาณ ตั้งแต่การประเมินงบประมาณ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบด้านการเงิน ไปจนถึงการนำงบประมาณมาใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด^{๘๗)}

๒) ทฤษฎีและแนวความคิดดั้งเดิมแบบสมัยใหม่ (Neo – Classical Theory of Organization)

๑. แนวความคิดการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)

นักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์นี้ได้นำเสนอทฤษฎี Hierarchy of Needs หรือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ หรือที่คนยุคนี้อาจเรียกติดปากกันในชื่อ “ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory)” ที่

^{๘๗)}Luther Gulick and Lyndall Urwick, Paper on the Science of Administration, (Clifton : Augustus M. Kelley, 1973), p. 13.

สร้างแผนภูมิปิรามิดแสดงลำดับชั้นความสำคัญของความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (๑) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
- (๒) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs)
- (๓) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)
- (๔) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)
- (๕) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization)^{๘๘}

นักปราชญ์ชาวเยอรมัน-อเมริกันที่ได้นำเอาแนวคิด Psychology and Industrial Efficiency นี้มาใช้กับระบบโรงงาน โดยได้ผสมผสานทฤษฎีนี้กับทฤษฎีการจัดการตามแนวคิดวิทยาศาสตร์ของ Frederic Winslow Taylor โดยเน้นการใช้พลังงานคนให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจ ตัดทอนเวลาทำงานให้น้อยลง แต่ได้งานเพิ่มมากขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้^{๘๙} นักสังคมวิทยาแห่งฝ่ายวิจัยด้านอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด เน้นไปที่การวิจัย ๓ เรื่องใหญ่ได้แก่ ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และ การสังเกตการณ์ (Observation Studies) จนเกิดเป็นกรณีศึกษาสำคัญอย่าง Theory of Motivation นั่นเอง^{๙๐}

๓) ทฤษฎีและแนวความคิดแบบสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

แนวความคิดนี้ให้ความสำคัญกับบุคคลากร ระบบการทำงาน ระบบค่าตอบแทน ไปจนถึงระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่แรงงานและสร้างความภักดีต่อองค์กรในคราวเดียวกัน ด้วย คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจ Theory of Business Administration นั่นเอง โดยมีหลักการสำคัญอยู่ ๕ ปัจจัยหลักที่เรียกว่า POCCC ซึ่งต้องประสานสอดคล้องกัน ได้แก่

๑. P – Planning: การวางแผน
๒. O – Organizing การจัดองค์กร
๓. C – Commanding การบังคับบัญชาหรือสั่งการ
๔. C – Coordinating การประสานงาน
๕. C – Controlling การควบคุม^{๙๑}

^{๘๘} Abraham H. Maslow, A Theory of human motivation. psychological review, 50, (1943): 370-379.

^{๘๙} Hugo Mintzberg, “Managing government, governing management”, Harward business review, 74 (May-June 1996): 75-78.

^{๙๐} Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, (London : Routidge, 2010), 1933, p. 85.

^{๙๑} Henri Fayol, “The Administrative Theory the State”, In the Paper on The Science of Administration, ed, Luther Gulick and Lywick, (London : Routidge, 2003), p. 285.

ระบบการบริหารงานแบบ PDSA หรือ Plan-Do-Study-Act ที่เป็นทฤษฎีการพัฒนาแบบต่อเนื่องนั่นเอง ต่อมาได้มีการพัฒนามาเป็น PDCA หรือ Plan-Do-Check-Act หรือบางทีก็เรียกว่า Deming Cycle^{๙๒} ทฤษฎี Disruptive Innovation คือ ทฤษฎีนวัตกรรมทางธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สร้างนวัตกรรมที่แตกต่างไปจากการดำเนินการทางธุรกิจแบบเดิม ๆ และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง^{๙๓} ทฤษฎี Theory Z ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารธุรกิจที่ผสมผสานระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน มีหลักสำคัญสรุปได้ดังนี้

- (๑) ระยะเวลาจ้างงานเป็นแบบระยะยาว หรือ ตลอดชีวิต
- (๒) ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลายๆ ด้าน ไม่เน้นที่ด้านเดียว
- (๓) การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นต้องรอรระยะเวลา ๑๐ ปี เลื่อนได้ตามความสามารถและเหมาะสม
- (๔) มีการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานแบบระบบทีม
- (๕) การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ และรวมอำนาจตามสถานการณ์และความเหมาะสม
- (๖) ทุกคนมีเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีอิสระในความคิดของตนเอง เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรให้ดี
- (๗) การบริหาร ใช้ระบบ Management by Objective (MBO) หรือการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเป็นแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด^{๙๔}

ทฤษฎี Blue Ocean Strategy กล่าวว่าถ้าองค์กรต้องการจะเติบโตในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงนี้จริง ๆ จะต้องแสวงหาทะเลแห่งใหม่ แทนที่จะต่อสู้กันในทะเลเลือด (Red Ocean) ที่มีผู้แข่งขันมากมาย การแสวงหาแหล่งใหม่นี้ก็คือการสร้างตลาดใหม่ ๆ การสร้างโอกาสใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการบริหารหรือแม้แต่ทำธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งตลาดใหม่ที่ไม่มีคู่แข่งนี้อาจทำให้ธุรกิจโตไวอย่างก้าวกระโดดได้ด้วย หลักการสำคัญของ Blue Ocean Strategy นั้นมี ๔ ข้อ ดังนี้

๑. การยกเลิก (Eliminated) ซึ่งแนวความคิดที่ว่าของบางอย่างเราเคยคิดว่าลูกค้าต้องการ แต่ความเป็นจริงแล้วอาจไม่มีความต้องการอยู่เลยก็ได้ ให้ลองหาของที่ลูกค้าต้องการที่แท้จริงดู ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่เคยมีอยู่ในตลาดด้วยซ้ำ

^{๙๒}Edwards. W. Deming, **Out the Crisis**, (USA: The Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1995), p. 185.

^{๙๓}Clayton Magleby Christensen, **แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๙๔}William G Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, **Business Horizons**, vol. 24, issue 6 (1981): 82-83

๒. การลด (Reduced) การเข้าใจในคุณค่าของสินค้าที่มีแนวความคิดต่างจากระบบอุตสาหกรรม ซึ่งระบบอุตสาหกรรมจะส่งเสริมให้มีการผลิตให้มาก บางครั้งการผลิตอาจเกินความต้องการของตลาด หรือผลิตเพื่อสร้างความต้องการจนเกิดพอดี ประเมินว่าลูกค้ามีความต้องการมาก แต่อันที่จริงอาจไม่ต้องการอย่างที่คิด การลดตามแนวคิดแบบอุตสาหกรรมนี้อาจสร้างความพอใจในการบริโภค และไม่สร้างการบริโภคที่มากจนเกินความจำเป็นด้วย ในขณะเดียวกันก็ช่วยลดงบประมาณลงได้มาก

๓. การเพิ่ม (Raised) มีการลดก็ย่อมมีการเพิ่ม ปัจจัยบางอย่างอาจจำเป็นต่อตลาด ในส่วนนี้หากการเพิ่มมีปริมาณที่มากก็อาจคิดในรูปแบบอุตสาหกรรมการผลิตได้

๔. การสร้าง (Created) ผลิตภัณฑ์บางอย่างอาจยังไม่มีเคยมีในตลาด เป็นช่องว่างทางอุตสาหกรรม มีความต้องการสูง หรืออาจเป็นการสร้างตลาดใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และสร้างความต้องการใหม่ ๆ ให้เกิดการบริโภค เป็นต้น^{๙๕}

Franklin D. Roosevelt (FDR) อดีตประธานาธิบดีคนที่ ๓๒ ของสหรัฐอเมริกาที่เก่งเรื่องการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก การบริหารของเขาที่โด่งดังก็คือนโยบาย New Deal ที่คิดค้นขึ้นเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ The Great Depression ที่รุนแรงที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา โดยนโยบายนี้แตกเป็นหลักการ ๓ Rs ที่ประกอบไปด้วย ๑) Relief การบรรเทาทุกข์หรือลดปัญหาต่าง ๆ ๒) Recovery การฟื้นฟูสิ่งที่แย่ให้กลับดีขึ้น ๓) Reform การปฏิรูปลสิ่งใหม่ให้ก้าวหน้า ซึ่งหลักการนี้ยังถูกนำไปใช้อีกมากมายตั้งแต่หน่วยงานรัฐบาล, บริษัทเอกชน, หรือแม้แต่ผู้บริหารในประเทศอื่น ๆ^{๙๖}

๒.๕.๖ ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของ Henri Fayol

แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory) ที่เกิดขึ้นในอดีตและได้รับความนิยมนับจนถึงยุคปัจจุบันนี้ก็คือทฤษฎีที่เรียกว่า POCCC ซึ่งผู้ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ก็คือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้สรุปหลักทฤษฎีไว้ว่า หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสถานะที่ต้องใช้คนจำนวนมากๆ ในการทำงานแล้วละก็ หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีองค์ประกอบ ๕ ปัจจัยด้วยกัน ซึ่งนั่นเป็นที่มาของทฤษฎี POCCC นั่นเอง

๑) ประเด็นสำคัญ ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC นั้นเน้นการบริหารจัดการรอบด้านและครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผน, การปฏิบัติการ, การจัดโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ ข้อดีของหลักการการบริหารจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri

^{๙๕}W. Chan. Kim, แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๙๖}ธาดา รัชกิจ, แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) HR note asia, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/> [๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๓].

Fayol) นั้น ก็คือการใส่ใจรอบด้าน ครอบคลุม ให้ความสำคัญทุกรายละเอียดทั้งในเรื่องของทรัพยากร การผลิต, ทรัพยากรในการประกอบธุรกิจ ไปจนถึงทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญที่หลักการบริหารจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เน้นย้ำอยู่เสมอก็คือ “ความเป็นเอกภาพ (Unity)” ตั้งแต่การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีทิศทางเดียวกัน ไปจนถึงมีความสามัคคีกันมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

๒) อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) (ค.ศ. ๑๘๔๑-๑๙๒๕) วิศวกรชาวฝรั่งเศสที่ได้เข้าทำงานเป็นวิศวกรให้กับบริษัทเหมืองแร่ Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville เป็นบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในฝรั่งเศส สถานะของบริษัทตอนนั้นอยู่ในขั้นเกือบจะล้มละลาย แต่หลังจากที่เขาได้เข้าไปร่วมงานนั้นทำให้เขาได้มีโอกาสร่วมพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนดึงให้บริษัทพ้นจากภาวะล้มละลาย และกลับมาประสบความสำเร็จอย่างสูงในธุรกิจอีกครั้งภายในระยะเวลาไม่กี่ปี ในส่วนของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ก็ได้รับการชื่นชมและมอบความไว้วางใจให้เขาขึ้นเป็นผู้บัญชาการของบริษัทแห่งนี้ด้วย ณ ตอนนั้นเขาต้องดูแลพนักงานถึง ๑,๐๐๐ คน ซึ่งนับว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากในยุคนั้น ในขณะที่บริหารองค์กรอยู่เขาได้พัฒนาหลักการการทำงาน ตลอดจนหลักการบริหารขึ้นมา และสรุปได้เป็น หลักการ ๑๔ ประการ เพื่อเป็นทิศทางให้ผู้บริหารตลอดจนองค์กรใช้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ในปี ค.ศ. ๑๙๑๖ ช่วงสองปีก่อนที่เขาจะก้าวลงจากตำแหน่งผู้บัญชาการนั้น เขาได้นำเอาหลักการบริหาร ๑๔ ประการนี้ ตีพิมพ์ลงในหนังสือที่ชื่อว่า “Administration Industrielle et Generale ; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle.” เพื่อเผยแพร่หลักการดังกล่าว นอกจากนี้เขายังได้เขียนหน้าที่ ๕ ประการทางการบริหาร (POCCC) เพื่อใช้ควบคู่กับหลักการบริหารทั้ง ๑๔ ประการนี้ด้วย และทั้งหน้าที่และหลักการที่เขาบัญญัติขึ้นนั้นก็ได้นำไปใช้อย่างแพร่หลายจนประสบความสำเร็จ และกลายมาเป็นหนึ่งในแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (Management Theory) ที่ได้รับการยกย่องแล้วก็ยังได้รับความนิยมสำหรับการบริหารองค์กรมาจนถึงปัจจุบันด้วย^{๙๗}

๓) ทฤษฎี POCCC และหน้าที่ทางด้านการจัดการ(Management Function)

ทฤษฎี POCCC นั้นมาจากหน้าที่ ๕ ประการ ที่ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) กำหนดขึ้นสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ในแต่ละหน้าที่นั้นต่างก็มีความสำคัญในตัวเอง ขณะเดียวกันก็มีการเชื่อมโยงและส่งผลในกันและกัน เพื่อให้การทำงานสมบูรณ์และประสบความสำเร็จอีกด้วย โดยรายละเอียดของหน้าที่ทั้ง ๕ ประการ นั้นมีดังนี้

๑. P-Planning การวางแผน
๒. O-Organizing การจัดองค์กร
๓. C-Commanding การบังคับบัญชาสั่งการ
๔. C-Coordination การประสานงาน
๕. C-Controlling การควบคุม

^{๙๗}Henri. Fayol, **General and Industrial Management**, (Paris; Castres : ÉDI-gestion: ANDESE, 2016), p. 287.

๑. P-Planning การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ เป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งการวางแผนนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์บวกกับจินตนาการในการบริหารจัดการที่คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการการทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุสู่ความสำเร็จ

๒. O-Organizing การจัดองค์กรการกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย หากองค์กรมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบระเบียบ แบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนพอกับที่ต้องการ ก็ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และโอกาสบรรลุผลสำเร็จที่สูง

๓. C-Commanding การบังคับบัญชาสั่งการ การจัดองค์กรตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหม่มากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ ดูภาพรวม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุด ข้อดีในการมีอำนาจสั่งการอีกอย่างก็คือช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาด ว่องไว ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนด้วย และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้าง ๆ ในยามที่เกิดวิกฤติ

๔. C-Coordination การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจน การปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนาจให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ ทุกอย่างหากขาดการประสานงานที่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เมื่อมีการแบ่งโครงสร้างตลอดจนมอบหมายงานให้กับแต่ละส่วนชัดเจนแล้วการประสานงานให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุดนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแต่ละส่วนต้องทำงานสอดประสานกันเพื่อผลสำเร็จเดียวกันนั่นเอง การประสานงานที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กรเช่นกัน

๕. C-Controlling การควบคุม การควบคุม หมายถึงการกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ประครองการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในเรื่องของกรอบเวลา มาตรฐานการปฏิบัติการ ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น การควบคุมนี้ยังรวมไปถึงการบริหารที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคลอีกด้วย แต่รวมถึงทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ผลผลิตที่ได้ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงานทั้งหมดด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

๔) หลักในการบริหารจัดการ (Principles of Management) ตามแนวคิดของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)

อย่างที่ทราบกันไปแล้วว่า อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้นำเอาประสบการณ์การบริหารจัดการของตนมาสร้างเป็นหลักในการบริหารจัดการ ๑๔ ประการ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหลักการนี้ยังได้รับการยกย่องและใช้กันมาจนถึงทุกวันนี้ โดยหลักการจัดการทั้ง ๑๔ ประการนั้นมีรายละเอียดดังนี้

๑. การแบ่งหน้าที่และการทำงาน (Division of Work) การวางโครงสร้างองค์กรตลอดจนการทำงานจะทำให้เราเห็นหน้าที่และการทำงานของแต่ละคนในองค์กรได้ชัดเจน นั้นนำมาซึ่งการแบ่งงานให้ส่วนต่าง ๆ ทำได้อย่างครบถ้วนอีกด้วย การแบ่งงานกันทำนั้นควรแบ่งตามทักษะและความชำนาญของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility) การปฏิบัติงานที่ดีเมื่อได้รับอำนาจหน้าที่ในการทำงานแล้วต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำด้วย การตัดสินใจ ออกคำสั่ง บริหารจัดการ จะต้องสามารถรับผิดชอบต่อการกระทำของตนตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๓. ระเบียบวินัย (Discipline) การทำงานหมู่ใหญ่นั้นจำเป็นจะต้องมีระเบียบวินัยในการทำงาน หากทุกคน ทุกตำแหน่ง ทำงานอย่างมีระเบียบวินัย นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาใด ๆ แล้ว ยังทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จได้อย่างง่ายดาย ระเบียบวินัยนั้นเป็นกรอบข้อตกลงในการปฏิบัติร่วมกัน เคารพเชื่อฟัง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ระเบียบวินัยควรบังคับจากบนลงล่าง มีหลักการที่ชัดเจน และมีบทลงโทษไว้รองรับผู้ที่ฝ่าฝืนด้วย แต่ก็ควรลงโทษตามเหตุผลตลอดจนมีความเป็นธรรม ระเบียบวินัยยังหมายถึงการทำงานร่วมกันอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ไม่หลบหลีกเพื่อเอื้อประโยชน์ฝ่ายใด ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามระเบียบวินัยให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๔. เอกภาพแห่งการบังคับบัญชา (Unity of Command) การมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นจำเป็นจะต้องมีเพียงคนเดียว เพื่อมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ และส่งผลให้การตัดสินใจสามารถทำให้ปฏิบัติการได้อย่างทันทั่วทั้ง การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนนั้นจะทำให้เกิดการสับสน ใจการสั่งการไปจนถึงการปฏิบัติงาน และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ช้าได้เนื่องจากรอมติสรุปอีกครั้ง การมีผู้บังคับบัญชาหลายคนยังอาจทำให้เกิดการขัดแย้งได้ง่ายอีกด้วย ทั้งความขัดแย้งในการทำงานและความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาเอง

๕. เอกภาพของทิศทางการดำเนินงาน (Unity of Direction) การทำงานควรมีแผนงานหลักเพียงแผนงานเดียว อาจมีแผนสำรองไว้รองรับแต่ก็ควรยึดตามแผนงานหลักเป็นอันดับแรกก่อน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในการทำงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน แล้วการทำงานที่เป็นกลุ่มหน่วยงาน หรือแม้แต่องค์กร สิ่งสำคัญคือการมีเป้าหมายร่วมกัน การที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นจะทำให้ทุกคนเห็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีหลักยึด มีเส้นทางเดินที่ไปสู่ทิศทางเดียวกัน และมีแรงผลักดันร่วมกันในการก้าวไปสู่จุดหมาย ทำให้แผนงานประสพผลสำเร็จได้ง่ายและมีพลัง

๖. ผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองกว่าประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest) คุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ควรยึดถือในการทำงาน ควรยึดถือประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์

ของส่วนรวม มาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ควรอยู่บนบรรทัดฐานแห่งความยุติธรรม ความถูกต้อง ความเหมาะสมด้วย หลักบริหารข้อนี้สอดคล้องกับคำกล่าวของอริสโตเติลที่ว่า ส่วนรวมคือผลรวมจาก ส่วนย่อย (The Whole is the Sum of its Parts) บุคคลแต่ละคนจึงควรยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่ใหญ่กว่า หากส่วนรวมอยู่ไม่ได้ ตัวเขาก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน

๗. การให้ผลประโยชน์ตลอดจนค่าตอบแทน (Remuneration) เน้นอนว่าการทำงานนั้น ย่อมมีการจ้างงาน องค์กรควรมีการคำนวณผลตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบ ที่สำคัญ ต้องได้รับความเห็นชอบตลอดจนพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การให้ผลประโยชน์ตอบแทนยังควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เหมาะสมอีกด้วย อย่างกรณีที่องค์กร สามารถประกอบการได้ผลกำไรที่มากขึ้น ก็ควรปันผลตอบแทนให้ลูกจ้างมากขึ้นตาม เป็นต้น ในส่วนของเรื่องค่าตอบแทนนั้นอาจไม่ใช่การจ่ายในรูปแบบเงินเสมอไป ยังรวมถึงค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ อาทิ ของรางวัล สวัสดิการ ผลประโยชน์รูปแบบอื่น การฝึกอบรม ตลอดจนการยกย่องเชิดชูซึ่ง สามารถสร้างความพอใจให้พนักงานได้อีกด้วย

๘. สมดุลของการรวมและกระจายอำนาจ (The Degree of Centralization) การรวมอำนาจไว้ศูนย์กลา่งนั้นจะง่ายต่อการควบคุมสั่งการ และทันทั่วทั้งที่ ตัดสินใจได้ฉับไว ศูนย์รวมอำนาจ ความเป็นจุดเดียวและอาจมีการกระจายอำนาจลดหลั่นไปยังส่วนต่าง ๆ แต่ต้องมีลำดับความสำคัญที่ แตกต่างและมีอำนาจที่แตกต่างกันด้วย เพื่อการควบคุมที่เป็นระบบและง่ายต่อการปฏิบัติงาน

๙. สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การวางสายงานจะทำให้เราเห็นอำนาจการ บังคับบัญชา ตลอดจนระดับชั้นของการบริหารงานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความสั่นไหวตลอดจน กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ บริหารจัดการได้ง่าย แก้ไขปัญหาได้รวดเร็วตรงจุด ทั้งยังช่วยให้เกิดระเบียบในการสื่อสาร การส่งต่อข้อมูล รวมถึงการจัดการเนื้อหาของการสื่อสารให้เหมาะสมได้อีกด้วย

๑๐. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความพร้อมในการทำงาน (Order) ทุกอย่างหากอยู่ในความเป็นระเบียบเรียบร้อยก็จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ สะดวกและง่ายตายขึ้น บริหารจัดการได้อย่างไม่ติดขัด และดำเนินตามมาตรฐานได้อย่างราบรื่น ทุกคนควรเคารพระเบียบวินัยขององค์กรและปฏิบัติให้เกิดความเรียบร้อยเหมาะสม ความเป็นระเบียบเรียบร้อยนี้ยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบอย่างรอบด้าน ไม่สะเพร่า เอาใจใส่ ตลอดจนใส่ใจ รายละเอียดในการทำงานอีกด้วย ซึ่งนั่นจะทำให้ผลงานออกมาดี และส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยนี้ยังหมายถึงเรื่องสถานที่ทำงาน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการจัดระเบียบทั้งองค์กร ให้มีความพร้อม สะอาด น่าทำงาน และอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมด้วย

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) องค์กรควรให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึง ความเสมอภาคในฐานะที่เป็นมนุษย์เฉกเช่นเดียวกัน ควรได้รับสิทธิและการปฏิบัติที่มีมนุษยธรรม ไม่กดขี่ ช่มแวง รังแก หรือทำร้ายให้เกิดความเสียหายใด ๆ ควรมีความเอื้ออารีต่อกัน เห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน

๑๒. เสถียรภาพในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) การทำงานที่มีเสถียรภาพจะทำให้พนักงานมุ่งมั่นในใจการทำงาน ไม่กังวล และเต็มใจกับการทำงาน หากองค์กรเอื้ออำนาจให้เกิดการย้ายงานที่ง่าย หรือองค์กรไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจนที่มีผลทำให้พนักงานต้องออกจากงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนี้ย่อมส่งผลเสียต่อการทำงานได้เช่นกัน เมื่อพนักงานขาดเสถียรภาพในการทำงานก็ย่อมทำให้องค์กรใดก็ไม่มีเสถียรภาพตามไปด้วย นอกจากจะทำให้การทำงานสะดุดไม่ราบรื่นแล้วยังลดความน่าเชื่อถือขององค์กรได้อีกต่างหาก สิ่งที่ต้องควรบริหารจัดการก็คือทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงานให้ต่ำลง และสร้างเสถียรภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้

๑๓. เสรีภาพในการนำเสนอสิ่งใหม่ (Initiative) พนักงานควรมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดอุปนิสัยคิดริเริ่มอันเป็นพื้นฐานที่ดีของการทำงานไม่ว่าจะลักษณะใดหรือสายอาชีพใดก็ตาม ซึ่งนี่คือจุดแข็งขององค์กรได้เลยทีเดียว องค์กรควรส่งเสริมให้มีการแสดงออก เปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ รวมถึงเสนอแนะด้านการทำงาน ปัญหาที่พบ ตลอดจนแนวทางที่ควรแก้ไขปรับปรุง นั้นยังจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอแนวความคิดใหม่ ๆ อาจทำให้องค์กรได้วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ตลอดจนเป็นแนวทางในการผลิตผลผลิตใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรขึ้นได้เช่นกัน

๑๔. ความเข้าใจและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Esprit de Corps) หลักการบริหารข้อนี้ นำมาจากหลักการการทหารของกองทัพฝรั่งเศสที่แปลความได้ว่า “สามัคคีคือพลัง” นั่นเอง องค์กรควรทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันด้วยดี เพื่อผลลัพธ์ขององค์กรที่ยอดเยี่ยมที่สุด พนักงานทุกคนต้องทำงานอย่างเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกัน และมีความเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ตลอดจนรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ก้าวไปสู่จุดที่ประสบความสำเร็จร่วมกัน

๕) ประโยชน์ของทฤษฎี POCCC และหลักการจัดการของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol)

อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ได้คิดค้นทฤษฎี POCCC และกำหนดหลักการบริหารจัดการไว้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติการซึ่งจะเป็นประโยชน์ฝ่ายบริหารตลอดจนผู้จัดการในการจัดการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันหลักการนี้ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามลักษณะองค์กรอีกด้วย ทำให้การบริหารจัดการเป็นระบบ ระเบียบ และปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ และประกอบกิจการได้อย่างประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

หลักการต่าง ๆ ของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ยังเป็นแกนยึดที่สำคัญที่ครอบคลุมรายละเอียดทุกกระบวนการและภาพรวมทั้งองค์กรเพราะส่งเสริมสนับสนุนให้ใส่ใจตั้งแต่เรื่องของการวางแผน, การปฏิบัติการ, การให้อำนาจ, การจัดสรรกำลังคน, การสร้างความยุติธรรม, การส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม, ไปจนกระทั่งการดูแลเรื่องอัตราจ้างที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ครบองค์ครบกระบวนการ และทุกคนทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันหมด สิ่งสำคัญอีกอย่างของหลักการต่าง ๆ ของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) นั่นก็คือการที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังมุ่งเน้นไปยังการบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่

สิ่งไม่มีชีวิตอีกด้วย ตลอดจนการบริหารจัดการสถานที่ และระบบระเบียบการทำงานให้เหมาะสม ซึ่งทำให้การบริหารจัดการองค์รวมขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง

สรุป ทฤษฎี POCCC ของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) เป็นแนวความคิดการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการที่คิดค้นขึ้นเพื่อรองรับการทำงานกับคนหมู่มาก แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับขนาดองค์กร จำนวนคน และประเภทของธุรกิจด้วยเช่นกัน เพราะหลักการนี้มีความเป็นสากลที่ปรับใช้ได้กับทุกสายงานและสาขาอาชีพ ถึงแม้หลักการนี้จะหลักการที่เกิดขึ้นมานานแล้วแต่หัวใจของหลักการบริหารจัดการนี้ยังคงมีประโยชน์และใช้ได้ดีสำหรับในยุคปัจจุบันด้วย ซึ่งหลายองค์กรก็ได้นำเอา POCCC ไปประยุกต์ใช้เป็นหลักการในการบริหารองค์กรของตนได้อย่างประสบผลสำเร็จทีเดียว

ตารางที่ ๒.๑๔ สารสำคัญของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

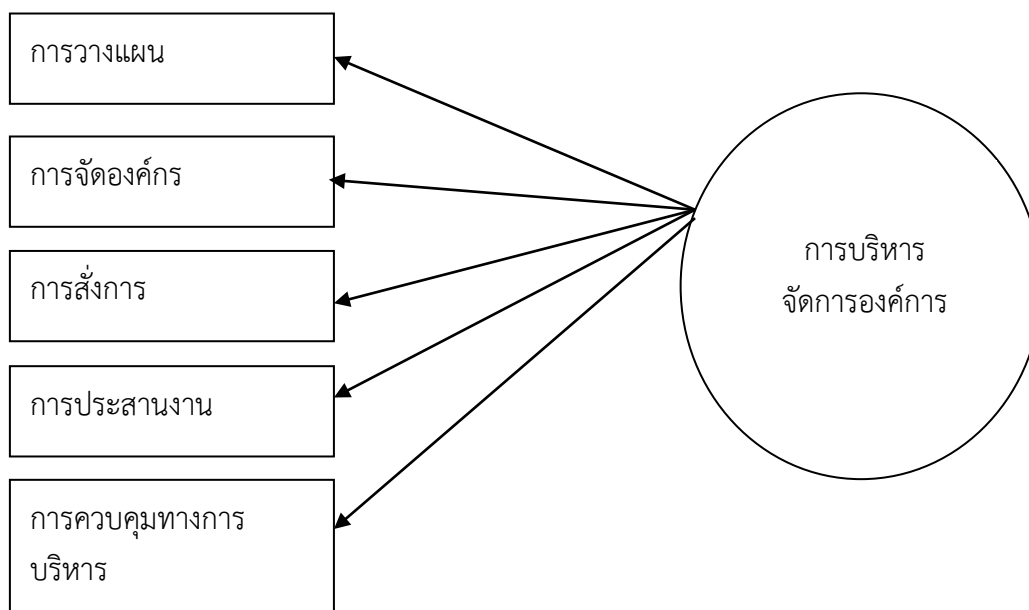
นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ทฤษฎีการบริหารจัดการ
Frederic Winslow Taylor	การจัดการการทำงานแบบมีระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เรียกว่า “กฎระเบียบ” นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาเหตุผล เก็บข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ มุ่งเน้นเป้าหมายผลสำเร็จที่มาจากการจัดการทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้ ตั้งแต่ การฝึกอบรมให้พนักงานใช้อุปกรณ์ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ อย่างชัดเจน ตลอดจนการใช้วิธีจ่ายค่าแรงตามรายชิ้น จะให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต
Max Weber	การกำหนดโครงสร้างตลอดจนมีแนวทางการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ ๗ ประการ ประกอบด้วย ๑) หลักลำดับชั้น ๒) หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ ๓) หลักแห่งความสมเหตุสมผล ๔) หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ ๕) หลักการเกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน ๖) หลักระเบียบวินัย ๗) ความเป็นวิชาชีพ
Luther Gulick and Lyndall Urwick	แนวทางในการบริหาร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร มีขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ หรือเรียกว่า POSDCORB ประกอบด้วย ๑) การวางแผน (Planning) ๒) การจัดองค์การ (Organizing) ๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

ตารางที่ ๒.๑๔ สารสำคัญของทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	ทฤษฎีการบริหารจัดการ
Henri Fayol	๔) การอำนวยการ (Directing)
	๕) การประสานงาน (Coordinating)
	๖) การรายงาน (Reporting)
	๗) งบประมาณ (Budgeting)
	องค์ประกอบมูลฐานของการบริหาร ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC อธิบายรายละเอียดไว้ ดังนี้
Edward W. Deming	๑) การวางแผน (Planning)
	๒) การจัดองค์การ (Organizing) วัตถุ คน และเงิน
	๓) การบังคับบัญชา (Commanding)
	๔) การประสานงาน (Coordination)
	๕) การควบคุม (Controlling)
	หลักการบริหารจัดการที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุง กระบวนการทำงาน ตามหลัก PDCA ประกอบด้วย
	๑) Plan การวางแผน
	๒) DO การปฏิบัติตามแผน
	๓) Check การตรวจสอบ
	๔) Action การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าการบริหารงานองค์กร เป็นการปฏิบัติงานในองค์กรตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ต้องมีการใช้ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงินทุน เครื่องมือ และหลักการ บริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในการบริหาร สมาชิกในองค์กรมีการดำเนินงานร่วม เป็นหนึ่งเดียวกันในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์

ในการศึกษา “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” ผู้ศึกษากำหนดกระบวนการในการทบทวนวรรณกรรม และการ วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของการบริหารจัดการ Henri Fayol และได้ข้อสรุปของตัวแปรที่สังเกต ได้ (Observed Variable) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่ง การ(Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการบริหารควบคุม (Controlling) ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๕ องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การในการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์
ที่มา: สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol^{๔๘}

๒.๕.๗ สรุปตัวแปรการบริหารจัดการ ในการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผน
ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง กรมปศุสัตว์มีการวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนด
เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์การดำเนินงาน และมาตรการ/แนวทางต่าง ๆ ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการ
พัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร องค์กร และสถาบันการเกษตร

๒) การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กรมปศุสัตว์ได้มีการจัดระบบงาน เพื่อออกแบบ
และจัดโครงสร้างองค์การ พร้อมทั้งการจัดบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ
เพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร
องค์กร และสถาบันการเกษตร

๓) การสั่งการ (Commanding) หมายถึง กรมปศุสัตว์ได้มีผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่มี
ศักยภาพในการนำและบริหารองค์การและการมอบหมายงานให้ข้าราชการ พนักงานราชการ
ลูกจ้างประจำ และการสั่งราชการต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
และยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร
องค์กร และสถาบันการเกษตร

^{๔๘} Henri Fayol, **General and Industrial Management**, (Paris; Castres : ÉDI-gestion: ANDESE, 2016), pp. 285-289.

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง กรมปศุสัตว์ได้มีการฝึกอบรมผู้บริหารข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารกับบุคคลอื่น การประสานร่วมมือกันทำงานทำงานเป็นทีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรขององค์การ สามารถทำงานประสานร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร องค์กร และสถาบันการเกษตร

๕) การควบคุมทางการบริหาร (controlling) หมายถึง กรมปศุสัตว์ ได้สร้างระบบควบคุมการบริหาร กระบวนการควบคุมการบริหาร การติดตามประเมินผลทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกร องค์กร และสถาบันการเกษตร

๒.๖ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

๒.๖.๑ ความหมายของประสิทธิผล

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายดังนี้ ราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงาน ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลสำเร็จ, ผลที่เกิดขึ้น

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ พึงง่าย ๆ ชัดๆ ก็คือ ประสิทธิภาพ พิจารณาจากการนำผลของงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่พิจารณาในแง่ของเศรษฐศาสตร์ ที่มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความประหยัด หรือคุ่มค่า (ประหยัดต้นทุน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา) ความทันเวลา และมีคุณภาพ (ทั้งกระบวนการ ได้แก่ Input Process และ Output)

การพิจารณาประสิทธิภาพนั้นจะกระทำหลังจากพิจารณาประสิทธิผล นั่นคือ ประสิทธิภาพของงาน โครงการ หรือกิจกรรมเกิดภายหลังประสิทธิผล ดังนั้นหากงาน โครงการ หรือกิจกรรมไม่มีประสิทธิผลแล้ว ประสิทธิภาพก็คงไม่เกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องมทั้งประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ^{๙๙} ประสิทธิภาพขององค์การจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถ

^{๙๙}Boonlert Aroonpi boon, ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล, [ออนไลน์], แหล่งที่: <http://www.thailibrary.in.th/2014/12/11/effectiveness/> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].

มีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป^{๑๐๐} ประสิทธิภาพองค์กร คือ ๑) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ๒) หนทางหรือเครื่องมือ (Means) ซึ่งองค์กรใช้ในการรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์กรและเป้าหมายไว้ให้ได้ สำหรับเป้าหมายสำคัญขององค์กรทั่วไปนั้นมีดังนี้ ๑) ผลผลิตสูง สามารถบรรลุถึงจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ไม่ว่าจะโดยปริมาณ หรือคุณภาพ ๒) ความสามารถที่จะปรับตัวเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยไม่เสียความมั่นคง และ ๓) รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทั้งมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์^{๑๐๑} ระดับความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับการผลิต โดยพิจารณาจากการที่องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามที่กำหนดไว้^{๑๐๒}สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง ประสิทธิภาพมี ๓ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิภาพจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผลแตกต่างกันดังนี้ ๑) ประสิทธิภาพระดับบุคคล เป็นการเน้นการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล หรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ๒) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม เป็นภาพรวมของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงาน ๓) ประสิทธิภาพระดับองค์กร เป็นภาพรวมของประสิทธิภาพระดับกลุ่ม โดยประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพบุคคล กลุ่ม นั้นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น ชนิดขององค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานในองค์กร^{๑๐๓}

ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ว่ามาจากคำว่า Effect ที่ใช้ในบริบทความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effect) โดยอธิบายว่าประสิทธิภาพมี ๓ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของประสิทธิภาพจะมีปัจจัยที่เป็นเหตุเป็นผลแตกต่างกันดังนี้ ๑) ประสิทธิภาพระดับบุคคล เป็นการเน้นการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล หรือสมาชิกในองค์กรที่ทำงานตามหน้าที่และตำแหน่งในองค์กร ๒) ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม เป็นภาพรวมของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรที่ทำงาน ๓) ประสิทธิภาพระดับองค์กร เป็นภาพรวมของประสิทธิภาพระดับกลุ่ม โดยประสิทธิภาพองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพบุคคล กลุ่ม นั้นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น ชนิดขององค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานในองค์กร^{๑๐๔} ประสิทธิภาพในองค์กร

^{๑๐๐}Basil S. Georgopoulos. and Arnold S. Tannenbaum, "The study of Organization Effectiveness", *American Sociological Review*, vol. (October, 1975): 22, 53.

^{๑๐๑}Mic. T. Hannan and John Freeman, "Obstacles to the Comparative Study of Effectiveness," in *Perspectives on Organizational Effectiveness*, ed. Penning and P. Goodman (San Fansisco : Jossey-Bass, 1977): 109.

^{๑๐๒}Wayne K. Hoy. And Ceil G. Miskel, *Education Administration: Theory Research and Practice* 6th ed. (New York : McGraw Hill Inc., 2011), p. 381.

^{๑๐๓}Edgar H. Chien, "Organization Psychology", 2nd ed. *Englewood Cliffs*, (New Jersey : Prencicc-Hall, Inc., 1970): 117.

^{๑๐๔}James L. Gibson, "Organization : Behavior Structure Process", *International edition*, 10th ed. (U.S.A. : McGraw Hill.Inc., 2000): 55.

ว่าหมายถึงขีดความสามารถขององค์การที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างที่องค์การกำหนดขึ้น^{๑๐๕}

ตารางที่ ๒.๑๕ สารสำคัญเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Basil S. Georgopoulos. and Arnold S. Tannenbaum	ประสิทธิผลองค์การ คือ ๑) เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของ องค์การ ๒) หนทางหรือเครื่องมือ (Means) ซึ่งองค์การใช้ในการ รักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์กรและเป้าหมายไว้ให้ได้เป้าหมาย สำคัญขององค์กรมีดังนี้ ๑) ผลผลิตสูง สามารถบรรลุถึง จุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้โดยปริมาณ หรือคุณภาพ ๒) ความสามารถที่จะปรับตัวเข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงทั้ง ภายในและภายนอกองค์การโดยไม่เสียความมั่นคง และ ๓) รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรทั้งมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์
Michael T. Hannan and John Freeman	ประสิทธิผลองค์การว่า หมายถึงระดับความเหมาะสมระหว่าง เป้าหมายขององค์การกับการผลิต โดยพิจารณาจากการที่ องค์การสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ขององค์การได้ตามที่กำหนดไว้
Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel	ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่ ผู้บริหารสามารถ ใช้ภาวะผู้นำเป็นศูนย์รวมในการจัดการศึกษา ทำให้ครูและ นักเรียนเกิดความ พึงพอใจเป็นผลทำให้การดำเนินงานของ โรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
Edgar H. Chien	ประสิทธิผลองค์การหมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ของ องค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การ นั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง
James L. Gibson	ประสิทธิผลมี ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ โดยประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผล บุคคล กลุ่ม นั้นเอง นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ประการเช่น ชนิดขององค์การ เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานใน องค์การ

^{๑๐๕} Judith R Gordon. and others, **Management and Organization** (Boston : Allyn and Bacon, 1990), p. 14.

ตารางที่ ๒.๑๕ สารสำคัญเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Judith R. Gordon and others	ประสิทธิผลในองค์กร หมายถึงขีดความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการผลิตเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายต่างที่องค์กรกำหนดขึ้น
ธงชัย สันติวงษ์	ประสิทธิผลขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งที่ควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

๒.๖.๒ หลักการและแนวคิดของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรที่สามารถกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดว่า องค์กรใดที่จะเรียกได้ว่ามีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถกระทำภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนดไว้ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายของประสิทธิผลไว้หลากหลาย ดังนี้

๑) ผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผลไว้ ๑๓ ประการ คือ

๑. ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรหวงแหนและป้องกันชื่อเสียงขององค์กรอย่างจริงจัง
๒. องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงและเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้
๓. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ มีได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสูงสุดขององค์กร แต่กระจายไปยังหน่วยงานระดับต่าง ๆ
๔. มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหนและเป็นของใคร
๕. บุคลากรในองค์กรให้การสนับสนุนองค์กรอย่างเต็มที่ และองค์กรก็ให้การสนับสนุนบุคลากรซึ่งกันและกัน
๖. มีโครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่นได้
๗. บุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความสนใจผลสำเร็จมากกว่าประเพณีต่าง ๆ
๘. มีการติดต่อสื่อสาร โดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์กรจากล่างขึ้นบน บนลงล่าง และทางขวาง

๙. บุคลากรในองค์กรเข้าใจจุดประสงค์ของผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิผล

๑๐. การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กรเป็นประการสำคัญ

๑๑. มีการเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

๑๒. งานของบุคลากรแต่ละคนมีสาระน่าสนใจและ

๑๓. บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงานมีความรับผิดชอบเป็นอย่างดี^{๑๐๖}

๒) ประสิทธิภาพองค์กร (Organization Effectiveness)

หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยประยุกต์ตามแนวความคิดของ Kaplan และ Norton ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง ๔ ด้าน ได้แก่^{๑๐๗}

๑. ประสิทธิภาพด้านการเงิน

๒. ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ

๓. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน

๔. ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา

๑. ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใสสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งในการแสวงหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

๒. ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่สนับสนุน เช่น ความพึงพอใจของผู้ปกครองหรือผู้เข้ามาติดต่อกับสถานศึกษาในด้านการให้บริการทางวิชาการ หรือบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของนักเรียน นักศึกษาต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนและบริการ ความพึงพอใจของชุมชน เป็นต้น

๓. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการภายใน (Internal-Process Perspective) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการดำเนินการเกี่ยวข้องกับการบริหารภายใน ตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการบริหาร เช่น การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การสร้างและปลูกฝังแนวคิดด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานวิจัยในชั้นเรียน การสนับสนุนสื่อและอุปกรณ์การเรียน การสอน การติดตามผล การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

^{๑๐๖}รังสรรค์ อ้วนวิจิตร, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยคริสเตียน, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒๕-๑๒๘.

^{๑๐๗}R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, (Jan - Feb, 1996): 345.

๔. ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในระยะยาว ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดีและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสถานศึกษาในอนาคต^{๑๐๘}

๓) แนวคิดการประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness)

ในยุคแรกของการศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การ มีแนวคิดหลักอยู่ ๒ แนวคิดที่มีความแตกต่างกัน แนวคิดแรก เป็นแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) โดยใช้หลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงเท่านั้น ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากผลกำไร วัดจากความพึงพอใจ เป็นต้น ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งนั้น มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือเป็นแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) โดยใช้หลายเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การ สำหรับแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Ultimate Effectiveness Measures) นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นถึงความไม่เหมาะสมว่า ในการดำเนินงานภายในองค์การ มักจะประกอบไปด้วย แผนงานโครงการหลากหลาย ซึ่งแผนงานโครงการเหล่านั้น อาจมีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ขัดแย้งกัน หรือทับซ้อนกันได้ เนื่องจากเป้าหมายของแต่ละโครงการ เกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลากหลายกลุ่ม

ดังนั้น การนำเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยวมาใช้จึงไม่เหมาะสม เช่น การนำเกณฑ์วัดด้านผลกำไรมาวัด อาจวัดความสำเร็จของโครงการหนึ่งได้ แต่ไม่สามารถนำไปใช้วัดประสิทธิผลของโครงการอื่น ๆ ได้ทั้งหมด เพราะโครงการอื่น ๆ อาจไม่ได้มีเป้าหมายที่มุ่งหวังผลกำไรก็ได้ เช่น โครงการบางโครงการอาจมีเป้าหมายด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือบางโครงการมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการผลิต การวัดด้วยผลกำไร จึงไม่สามารถบอกถึงประสิทธิผลในภาพรวมของโครงการได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยนักวิชาการได้พยายามสร้างตัวแบบหรือแบบจำลอง และนำไปทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis) ด้วยการนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จของ องค์การ ดังนั้น เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การ จึงมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับฐานคติในเรื่องประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งหมายความว่าความรวมถึงการนิยามความหมายของแนวคิดประสิทธิผลองค์การที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะประเมินประสิทธิผลองค์การในเชิงประจักษ์ เนื่องจากยังขาดความชัดเจน สมบูรณ์ที่เป็นสากลในการให้นิยามความหมาย แนวคิดของประสิทธิผลองค์การ

^{๑๐๘}สมจิตร พึ่งพรหมพร, “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเครือข่ายคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

แนวความคิดเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การในแนวทางกว้างเป็นที่ยอมรับทั้งในแง่วิชาการ และเมื่อนำไป ปฏิบัติแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การของนักวิชาการข้างต้น ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ คือการประเมินประสิทธิผลขององค์การจะต้องวิเคราะห์กระบวนการ ตั้งแต่การนำปัจจัยตัวป้อน มาจัดให้เป็นผลผลิตกลับสู่สภาพแวดล้อมในระยะเวลาหนึ่งด้วย โดยเครื่องบ่งชี้ที่จะประเมิน ประสิทธิภาพองค์การ และมาตรการทดสอบความน่าจะเป็นที่องค์การจะอยู่รอดหรือได้ โดยแบ่งแยก ตามระยะเวลาดังนี้

๑. เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short Run) พิจารณาจาก

- (๑) การผลิต (Production)
- (๒) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- (๓) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

๒. เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) พิจารณาจาก

- (๑) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness)
- (๒) การพัฒนา (Development)

(๓) เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long Run) พิจารณาจากความอยู่รอดขององค์การ (Survival)

โดยที่สามารถอธิบายได้ว่าองค์การอาจจะถูกประเมินว่ามีประสิทธิผลในระยะสั้น กล่าวคือ การผลิตมีประสิทธิภาพและพนักงานมีความพึงพอใจในงาน แต่หากขาดการปรับตัวและการพัฒนาก็ถือว่าในระยะกลางองค์การนี้ไม่มี หรืออาจจะกล่าวได้อีกว่าองค์การอาจมีประสิทธิผล ในระยะสั้นแต่มีโอกาสน้อยที่จะอยู่รอด เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลในระยะต่อมา เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะต่าง ๆ ข้างต้น

ความหมายของประสิทธิผล มีหลากหลาย ดังนี้

๑. การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิต สามารถเพิ่มผลผลิตให้มีปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการความสามารถในการผลิต ถือได้ว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่จะวัดประสิทธิผลในแง่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะมีความสามารถในการผลิตสูงได้ก็ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการภายใน และผลกระทบที่มีต่อสังคม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การ

๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยคำนึงว่าจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยหรือ ตัวป้อนต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ เงิน คน เทคโนโลยี จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือระดับของผลิตผลที่ต้องการได้ ประสิทธิภาพถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน ซึ่งคาดหวังให้องค์การมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยการผลิตสินค้าและบริการ ภายใต้เงื่อนไขของความจำกัดของทรัพยากร ดังนั้นการวัดประสิทธิผลจึงเป็นการวัดในแง่ของการบรรลุเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด แนวคิดทั้ง ๒ มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความแตกต่างกัน เช่น องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยไม่มีประสิทธิภาพ

ก็ได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การก็คือความมากน้อยของการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด

๓. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด ลักษณะของงานอาจเป็นเงื่อนไขที่จะช่วยจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการตอบสนองความต้องการบางประการของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะการได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ประสบการณ์ที่คุ้มค่า งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูงสามารถกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ตลอดจนงานที่มีข้อมูลป้อนเกี่ยวกับความก้าวหน้า ในผลสำเร็จของงาน หากผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ จะรู้สึกว่าคุณภาพประสบความสำเร็จมีความภูมิใจ อันจะเป็นพื้นฐานที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากลักษณะงานแล้วตัวแปรที่ใช้วัดความพึงพอใจจะรวมถึงทัศนคติของพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเป็นทุกข์ ความเฉื่อยชา และการเปลี่ยนแปลงงาน เป็นต้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาความพึงพอใจของพนักงานนี้ มีพื้นฐานจากแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคม จึงจำเป็นต้องพิจารณาประโยชน์ของผู้มีส่วนร่วมในองค์การ เช่นเดียวกับประโยชน์ที่ลูกค้าขององค์การจะได้รับ

๔. การปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์การ เกณฑ์นี้เป็นเกณฑ์การวัดประสิทธิผลในระยะกลางถึงแม้ว่าการปรับตัวขององค์การอาจจะทำให้ประสิทธิภาพลดลงไปบ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรืออาจทำให้ขวัญและกำลังใจของคนในองค์การตกต่ำไปก็ตาม การปรับตัวขององค์การถือว่ายังเป็นสิ่งจำเป็น และในที่สุดจะมีประโยชน์แก่องค์การ

๕. การพัฒนาเพื่อประสิทธิผลขององค์การ (Development) หมายถึง การที่องค์การเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาว หรือหมายถึงกระบวนการที่องค์การพยายามจะเพิ่มประสิทธิผลด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์การ วิธีการปกติในการพัฒนาองค์การจะกระทำในรูปของโครงการฝึกอบรม พัฒนาบุคคล ตลอดจนวิธีทางจิตวิทยาต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปจะริเริ่มวางแผนเป็นระบบโดยฝ่ายบริหารขององค์การ และมีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้มากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นหรือในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และโครงสร้าง เพื่อช่วยให้การผสมผสานวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การได้ง่าย โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาอยู่ที่การเพิ่มพูนความเจริญขององค์การและความมีประสิทธิผลต่อไป

๖. การอยู่รอด (Survival) หมายถึง การที่องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์การนั้น การอยู่รอดขององค์การถือได้ว่าเป็นเครื่องบ่งชี้ตัวสุดท้ายที่จะทดสอบได้ว่า องค์การนั้นมีประสิทธิผลในระยะยาวหรือไม่ ซึ่งเกณฑ์การอยู่รอดขององค์การนั้นสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบที่ว่า การอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการตอบสนองข้อเรียกร้องดังกล่าว การพิจารณาถึงความอยู่รอด ขององค์การ ก็คือการประเมินว่าองค์การนั้นมีคุณค่าต่อสมาชิกและสังคมส่วนใหญ่หรือไม่เพียงใด ทั้งนี้เพราะการที่สังคมยอมรับองค์การและคนขององค์การว่ามีคุณค่าต่อสังคม ย่อมเป็นการบรรลุเป้าหมายทางสังคมขององค์การที่จะนำสู่ผลกำไร ตลอดจนการผลิตและความมั่นคงในระยะยาวของ

องค์การเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในแง่ของความสามารถอยู่รอดในสังคมต่อไปได้ ในระยะยาว^{๑๐๙}

๔) แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การรูปแบบบูรณาการของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel)

ได้เสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิผลองค์การเป็น ๓ ประการ คือ พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) มิติเวลา (Time Dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) ดังนี้^{๑๑๐}

๑. พหุเกณฑ์ การนำข้อสรุปที่เป็นข้อตกลงที่ยอมรับกันมาใช้ คือ การประเมินประสิทธิผลองค์การได้อย่างครอบคลุมและในการบูรณาการนี้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญเหมาะสมและเป็นตัวแทน ซึ่งรูปแบบที่เหมาะสมในการที่จะสามารถเลือกเกณฑ์ได้คือ รูปแบบทฤษฎีของ พาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่า องค์การเป็นระบบความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ ๔ ประการ หน้าที่เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน ๔ ประการให้ได้ เรียกโดยย่อว่า “AGIL” ได้แก่

(๑) การปรับตัว (Adaptation-A) เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก

(๒) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment-G) เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity)

(๓) การบูรณาการ (Integration-I) เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการขององค์การ การประสานงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน (single unity)

(๔) การรักษาสิ่งซ่อนเร้นภายใน (Latency-L) เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมและระบบการจูงใจ

ดังนั้น องค์การจะต้องทำหน้าที่ ๔ ประการดังกล่าว การประเมินสิทธิผล องค์การจึงต้องใช้หน้าที่ทั้ง ๔ ประการนี้เป็นมิติการประเมิน

^{๑๐๙}James L. Gibson, “Organization : Behavior Structure Process”, International edition, 10th ed. (U.S.A : McGraw Hill.Inc., 2000): 55.

^{๑๑๐}Wayne K. Hoy. And Ceil G. Miskel, Education Administration: Theory Research and Practice, 6th ed. (New York : McGraw Hill Inc., 2011), p. 381.

๒. มิติเวลา การประเมินสิทธิผลองค์การ สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินจะเกี่ยวข้องกับเวลา โดยแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เช่น การประเมินสิทธิผลองค์การสำหรับสถานศึกษา เกณฑ์ในระยะเวลาสั้น จะประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความจงรักภักดี เกณฑ์ระยะกลาง จะประเมินความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาของสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาแผนการสอน ความก้าวหน้าทางอาชีพครู อาจารย์ และความสำเร็จของนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว และเกณฑ์ระยะยาว คือ ความสามารถในการอยู่รอดของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามเกณฑ์ประสิทธิผลองค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย อาจเป็นข้อจำกัดใหม่ หรือมีความคาดหวังต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

เกณฑ์ประสิทธิผลเฉพาะต่าง ๆ อาจเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การที่เปลี่ยนไป เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรกต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น การได้มาซึ่งทรัพยากรและเมื่อองค์การมีวุฒิภาวะแล้ว เกณฑ์พื้นฐานจะได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สถานสภาพความสามารถในการผลิตประสิทธิภาพ และการกำหนดเป้าหมาย

๓. กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์นี้จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางเชิงสัมพันธ์กับภาพการณ์ (Relativistic Multiple Contingency Approach)

จากแนวคิดของรูปแบบบูรณาการดังกล่าว ฮอยและมิสเกล ได้นำเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การที่ เคมปีเบล รวบรวมไว้มาสรุปเป็น ๓ มิติทั่วไป เกณฑ์เฉพาะหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมโนทัศน์อื่น ๆ ที่เป็นจุดอ่อนจากรูปแบบเป้าหมายและรูปแบบระบบ – ทรัพยากร นำมาปรับให้มี ๔ มิติ ตามหน้าที่ของระบบสังคมให้มีลักษณะเป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติ โดยกำหนดให้มีตัวบ่งชี้ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายทั้ง ๔ เป้าหมายและพิจารณากรอบของเวลาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินแต่ละตัวบ่งชี้ประสิทธิผล

ตารางที่ ๒.๑๖ รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
	กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	นวัตกรรม (Innovation)
		ความก้าวหน้า (Growth)
		การพัฒนา (Development)

ตารางที่ ๒.๑๖ รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์กร (ต่อ)

มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา	ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
	กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	คุณภาพ (Quality)
		การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)
		ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การบูรณาการ (Integration)	เวลา	ความพึงพอใจ (Satisfaction)
	กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	บรรยากาศองค์กร (Climate)
		การติดต่อสื่อสาร (Conflict)
การรักษาสภาพภายใน (Latency)	เวลา	ความจงรักภักดี (Loyalty)
	กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง	ความสนใจในชีวิต (Central life Interests)
		การจูงใจ (Motivation)
		การมีชื่อเสียงขององค์กร (Identity)

ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบบูรณาการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ควรพิจารณากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญในการนิยามเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative Goals) ผู้วิจัยอาจพิจารณากำหนดขึ้นเอง หรือพิจารณาจากการกำหนดนโยบายหรือตามองค์กรอื่น ๆ

๒. พิจารณามิติเกี่ยวกับเวลา ว่ามุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

๓. ควรใช้การประเมินหลายเกณฑ์

นอกจากนี้ เพื่อให้การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่สมบูรณ์ ควรใช้ผลที่ได้จากเป้าหมาย ๔ มิติ

จะเห็นได้ว่า รูปแบบบูรณาการของฮอยและมิสเกล เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กรต่าง ๆ เป็นการบูรณาการแนวทางการบรรลุเป้าหมายและแนวทางเชิงระบบโดยองค์การในฐานะที่เป็นระบบมีหน้าที่ ๔ ประการ คือ

(๑) ความสามารถในการปรับตัว (๒) บรรลุเป้าหมาย (๓) การบูรณาการเพื่อรักษาความมั่นคงของระบบภายในและ (๔) การรักษาสิ่งซ่อนเร้นภายใน มุ่งเน้นทางปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนสภาพปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการดังกล่าว นอกจากนี้ รูปแบบบูรณาการนี้ยังคำนึงถึงกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความพอใจในประสิทธิผลขององค์กร จึงสอดคล้องกับแนวทางเชิงกลยุทธ์ – กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

และมีมิโนทัศน์ในเรื่องประสิทธิผลองค์การเกี่ยวข้องกับกรอบเวลา โดยตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะเกี่ยวข้องกับช่วงระยะเวลาในการพิจารณา คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว หรือแต่ละระยะของวงจรชีวิตขององค์การแตกต่างกัน กล่าวคือ มีตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การแตกต่างกันตามระยะของวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการนำวงจรชีวิตขององค์การมาพิจารณาในแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การเชิงการแข่งขันคุณค่า^{๑๑๑}

๕) การวัดประสิทธิผลขององค์การ

การวัดประสิทธิผลขององค์การว่ามีแนวความคิดและ เกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้แนวทางในการศึกษา เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น ๔ แนวทาง คือ

๑. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) โดยวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แนวทางนี้ยึดหลักว่า องค์การมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง โดยอาจมีเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ แนวทางที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ องค์การจะต้องมีความมั่นคง มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายที่แท้จริง

๒. แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach) วัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้า กระบวนการแปรรูปทำให้เกิดผลผลิต การศึกษา ในแนวนี้นอกจากจะมุ่งเน้นเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเน้นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

๓. แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) กล่าวถึงการที่องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ได้แก่ ความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์แต่จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ คือกลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์การ ดังนั้น ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาและรักษา ทรัพยากรจะแสดงถึงระดับความมีประสิทธิภาพขององค์การ

๔. แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing Values approach) กล่าวถึงเป้าหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ มาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นกับค่านิยม (Values) ความพึงพอใจ (Preferences) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิผลขององค์การและปัจจัยที่องค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ (Determinants of Organization Structure) โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การจัดรูปแบบองค์การ (Organization Design) และการบริหารจัดการ (Applications) เป็นต้นในทางเดียวกันประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์การคาดหวัง หรือวางแผนไว้สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้^{๑๑๒}

^{๑๑๑} อารณ อ่อนคง, ประสิทธิผล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post_28.html [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๑๑๒} สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕-๖.

องค์ประกอบขององค์การที่มีประสิทธิผล กำหนดประสิทธิผล คือ

๑. การเจริญเติบโตขององค์การ (Growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น

๒. การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (Resource Acquisition) เป็นความสามารถขององค์การในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์การ ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบ และแนวความคิดใหม่ ๆ เป็นต้น

๓. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๔. นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถขององค์การในการคิดสิ่งใหม่ ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น

๕. ผลิภาพการให้บริการ (Productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูงโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความมีประสิทธิภาพในการจัดการ

๖. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer/client Satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์การและหากจะมีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของประสิทธิผลควรคำนึงถึงระดับในการวิเคราะห์ ๓ ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับจัดการ และระดับองค์การ^{๑๑๓}

โดยมีวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การในระดับองค์การ ๔ แนวทาง คือ

๑. วัดจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Goal Attainment Approach) วิธีการวัดตามแนวคิดนี้ยึดถือหลักการที่ว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถวัดได้จาก ความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์การภายใต้สมมติฐานที่ว่า องค์การนั้นต้องมีเป้าหมายที่แท้จริง เป้าหมายนั้นสามารถมองเห็นและเข้าใจได้จำนวนเป้าหมายขององค์การมีไม่มากเกินไป สมาชิกในองค์การมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายและต้องสามารถวัดได้ว่า องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับใด เมื่อไหร่ และอย่างไร อย่างไรก็ตาม วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้ประสบกับปัญหาหลายประการด้วยกัน เนื่องจากเป้าหมายขององค์การมักมีเป้าหมายที่แตกต่างไปจากเป้าหมายในทางปฏิบัติรวมถึงการทำความเข้าใจถึงผู้กำหนดเป้าหมายขององค์การก็เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ยาก องค์การหลาย ๆ องค์การมีเป้าหมายหลายอย่าง ซึ่งในบางครั้งก็ขัดแย้งกันเองและการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้นเป็นเรื่องที่ยากพอสมควร และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความยากในการเลือกที่จะวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว นอกจากนั้น แม้ว่าองค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางเป้าหมายผิด หรือเป้าหมายนั้นเป็นอันตรายต่อองค์การ

^{๑๑๓}H. J. Arnold, and D. C. Feldman, **Organizational behavior**, (New York : McGraw Hill, 1968),

๒. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ (System Approach) ด้วยข้อจำกัดของแนวทางแรกที่เน้นการให้ความสำคัญกับปัจจัยผลผลิตขององค์การตั้งนั้น จึงมีการอาศัยแนวความคิดเชิงระบบ ซึ่งครอบคลุมส่วนอื่น ๆ ขององค์การมาประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยการวัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดนี้ จะคำนึงถึงความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า ความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยผลผลิต ความสามารถในการอยู่รอดขององค์การท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะเห็นได้ว่า แนวทางการประเมินผลแบบนี้มีข้อดี คือ เป็นการให้ความสำคัญต่อเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ และสามารถหาตัวชี้วัดอื่นมาประเมินประสิทธิผลขององค์การ หากเป้าหมายขององค์การมีความคลุมเครือ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของแนวคิดนี้คือ ตัวแปรบางตัว เช่น ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่วัดค่อนข้างยากนอกจากนั้น ยังทำให้นักวิชาการสนใจศึกษาถึงวิธีการทำงาน (Means) มากกว่าเป้าหมายที่แท้จริง (Ends) ขององค์การ

๓. วัดจากความสามารถขององค์การในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพลต่อองค์การ (Strategic Constituencies Approach) องค์การที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ คือ องค์การที่สามารถรู้ได้ว่ากลุ่มใด บุคคลใดมีความสำคัญต่อองค์การและสามารถเอาชนะใจกลุ่มคนเหล่านั้นหรือบุคคลนั้น ๆ ได้ ซึ่งจะทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลเหล่านั้นไม่ดำเนินการใด ๆ ที่ขัดขวางการทำงานขององค์การ ดังนั้น องค์การจะอยู่รอดได้จะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ดีข้อจำกัดของแนวคิดนี้ คือ ความยากในการระบุว่ ใครหรือกลุ่มใดเป็นผู้ที่มีความสำคัญเหนือองค์การ และการหาข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่ม ผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากลำบาก

๔. วัดจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ (Competing Values Approach) แนวคิดนี้เห็นว่า การวัดประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับผู้ประเมินว่าเป็นใคร มีค่านิยม อย่างไร เพราะบุคคลที่กำหนดเป้าหมายขององค์การแต่ละคนมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหาร ๑๗ ฝ่ายผลิต และฝ่ายสนับสนุน ต่างก็มีความคิดที่แตกต่างกันในเรื่องของเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การ แนวคิดนี้มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดระบบแต่แตกต่างกันที่แนวคิดนี้เน้นในเรื่องของคนที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์การเป็นหลักการวัดโดยดูจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (Competing Value Approach) นี้ เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณา ค่านิยมที่ขัดแย้งกันของคนในองค์การในประเด็น คือ การมองโครงสร้างองค์การว่าเน้นความยืดหยุ่น หรือการควบคุม การมองว่าควรจะเน้นคนหรือองค์การและการมองถึงกระบวนการภายในว่ามีวิธีการ และเป้าหมายอย่างไรตั้งไว้ได้แต่องค์การอาจไม่มีประสิทธิผลก็ได้ถ้าหากเป้าหมายนั้นต่ำเกินไป^{๑๑๔}

^{๑๑๔}Clayton P. Alderfer, "Organization Development", *Annual Review of Psychology*, Vol. 28 (February, 1977): 197-223.

สรุปจากแนวความคิดด้านประสิทธิผล จะเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การแต่ละองค์การจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามประเภท และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การนั้น ๆ ปัจจัยที่สำคัญ คือกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลที่อยู่ในองค์การ กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และสภาพแวดล้อมขององค์การจะมีหลาย ๆ ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ และปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ลักษณะการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ขวัญ และกำลังใจ ความสามัคคีในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

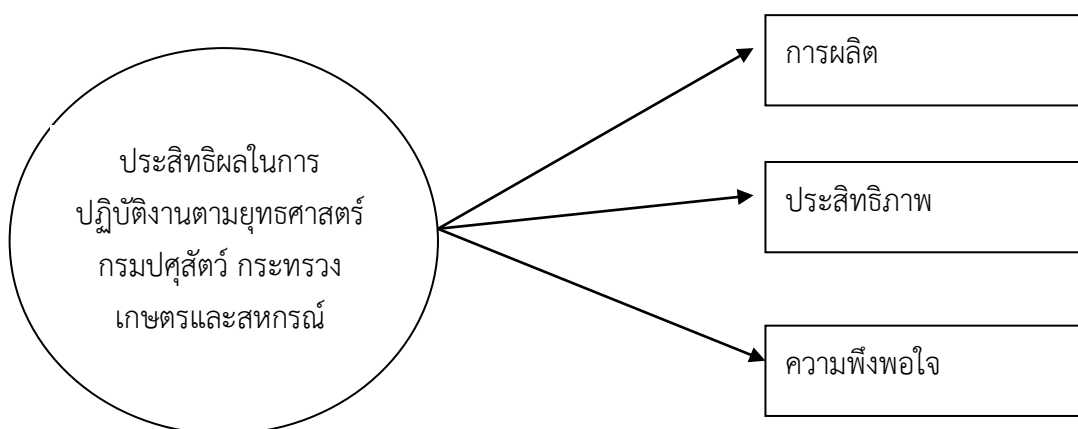
ตารางที่ ๒.๑๗ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
รังสรรค์ อ้วนวิจิตร	ผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผลไว้ ๑๓ ประการ คือ ๑) ทุกคนมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นเจ้าขององค์ ๒) องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้ ๓) อำนาจการวินิจฉัยสั่งการมีกระจายไปยังหน่วยงานระดับต่าง ๔) มีการประเมินความคิดเห็นจากเหตุผลความเป็นไปได้ ๕) บุคลากร และองค์การก็ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ๖) มีโครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นได้ ๗) บุคลากรในองค์การ มีความสนใจผล สำเร็จมากกว่า ประเพณี ๘) มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผย ๙) บุคลากรในองค์การ เข้าใจ จุดประสงค์ของผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้ องค์การมีประสิทธิผล ๑๐) การประชุมเป็นไปเพื่อการ แก้ปัญหาขององค์การเป็นสำคัญ ๑๑) เน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ๑๒) งานของบุคลากรแต่ละคนมีสาระน่าสนใจ ๑๓) บุคลากรในองค์การมี มาตรฐานในการทำงานสูง มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการทำงานมีความรับผิดชอบ เป็นอย่างดี ความสามารถของสถานศึกษาในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ โดยประยุกต์ตามแนวความคิดของ Kaplan และ Norton ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ประสิทธิภาพด้านการเงิน ๒) ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ ๓) ประสิทธิภาพด้านการบริหารภายใน ๔) ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ตารางที่ ๒.๑๗ สารสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
James L. Gibson	เครื่องบ่งชี้ที่จะประเมิน ประสิทธิภาพองค์กร ๖ ประการคือ ๑) เครื่องบ่งชี้ในระยะสั้น (Short run) พิจารณาจาก ๑. การผลิต (Production) ๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ๓. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ๒) เครื่องบ่งชี้ในระยะกลาง (Intermediate) พิจารณาจาก ๑. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) ๒. การพัฒนา (Development) ๓) เครื่องบ่งชี้ในระยะยาว (Long Run) พิจารณาจาก ๑. ความอยู่รอดขององค์กร (Survival)
Wayne K. Hoy. And Ceil G. Miskel	เสนอรูปแบบบูรณาการโดยเพิ่มลักษณะการประเมินประสิทธิภาพองค์กรเป็น ๓ ประการ คือ พหุเกณฑ์ (Multiple Criteria) มิติเวลา (Time Dimension) และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies)
สนใจ ลักษณะ	แนวทางเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้เป็น ๔ แนวทาง ๑) แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย ๒) แนวทางเชิงระบบ ๓) แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน ๔) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า
H. J. Arnold, and D. C. Feldman	กำหนดประสิทธิผล คือ ๑) การเจริญเติบโตขององค์กร ๒) การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ ๓) ความสามารถในการปรับตัว ๔) นวัตกรรม ๕) ผลผลิตการให้บริการ ๖) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ดังนั้น ในศึกษาวิจัย “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๖ องค์ประกอบการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์
ที่มา: สืบเคราะห์จากแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ James L Gibson^{๑๑๕}

๒.๖.๔ สรุปตัวแปรด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ หมายถึง การพิจารณาว่าการบริหารจัดการองค์การประสบผลสำเร็จเพียงใดในการบริหารงาน หรือดำเนินงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ แนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ James L.Gibson ตามการวัดประสิทธิภาพระยะสั้น (Shot run) ประกอบด้วย

๑) การผลิต (Production) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการผลิต สามารถเพิ่มผลผลิตให้ได้ปริมาณและคุณภาพ ตามสภาพแวดล้อมในการผลิต ดังนั้นความสามารถในการผลิตขึ้นอยู่กับตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการภายในและผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงปัจจัยในการผลิต เช่น คน เงิน วัสดุดิบ จึงจะบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การคือ ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้การใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด

๓) ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด จากลักษณะงานที่เป็นเงื่อนไขที่จะช่วยจูงใจ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้สูงขึ้น และการวัดความพึงพอใจจะรวมถึงทัศนคติของพนักงานด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกเป็นทุกข์ เป็นสุข ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในองค์การ

^{๑๑๕}James L. Gibson, *Organization : Behavior Structure Process*, International edition.10th ed. (U.S.A : McGraw Hill.Inc., 2000), p. 55.

กรมปศุสัตว์ หมายถึง กรมปศุสัตว์ เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หมายถึง ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๕ มีทั้งหมด ๗ ยุทธศาสตร์ ซึ่งนำมาวิจัยในยุทธศาสตร์ที่ ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ คือ การเพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตปศุสัตว์ให้สมดุลยั่งยืนและแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัด เน้นพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานปลอดภัย มีประสิทธิภาพในการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสินค้าและผลิตภัณฑ์การปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพ และมีความปลอดภัย ตลอดจนปรับปรุงฐานการผลิตให้สามารถตอบสนองกับโอกาสทางการค้าที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณผลผลิตและมูลค่าทางการค้าตั้งแต่ตลาดภายในประเทศภูมิภาคและตลาดโลก ภายใต้การมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิต สนับสนุนการทำปศุสัตว์อินทรีย์ และยกระดับการปศุสัตว์ของไทยให้ได้มาตรฐานสากลในทุกมิติ ซึ่งได้มีการปรับเป็นแผนปฏิบัติการระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕) กรมปศุสัตว์ ตามเป้าหมายที่ ๒ การสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านปศุสัตว์

๒.๗ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๗.๑ ความเป็นมาของกรมปศุสัตว์

กรมปศุสัตว์ (Department of Livestock Development) เป็นหน่วยงานราชการไทย ประเภทกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมการเลี้ยงสัตว์ ทั้งด้านสุขภาพ การบำบัดโรค การบำรุงพันธุ์ การควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ สถานพยาบาลสัตว์ โรคระบาดสัตว์ การปศุสัตว์ ไปจนถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสัตว์

ประวัติ

ในปี พ.ศ. ๒๔๔๗ ได้มีการเริ่มกิจการทางสาขาสัตวแพทย์ขึ้นใน “กรมช่างไหม” กระทรวงเกษตรธิการในสมัยนั้น โดยได้มีการเปิดสอนวิชาสัตวแพทย์ขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๔๕๑ กรมช่างไหมได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมเพาะปลูก” ซึ่งได้มีการจัดตั้งกิจการผสมสัตว์และกิจการแผนกรักษาสัตว์ขึ้นในกรม

ในปี พ.ศ. ๒๔๗๔ ได้โอนกรมเพาะปลูกไปรวมกิจการของกองตรวจพันธุ์รุกขชาติ โดยจัดตั้งขึ้นเป็น “กรมตรวจกลีกรม” สังกัดกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองแผ่นดิน พ.ศ. ๒๔๗๕ ได้แยกกระทรวงพาณิชย์และคมนาคมออกเป็นกระทรวงคมนาคม และกระทรวงเกษตรพาณิชย์ ซึ่งต่อมากกระทรวงเกษตรพาณิชย์ได้เปลี่ยนเป็นกระทรวงเศรษฐกิจ และในส่วนกรมตรวจกลีกรมได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมเกษตร” ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมเกษตรและการประมง”

จนกระทั่งในวันที่ ๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๔๙๕ “กรมปศุสัตว์และสัตว์พาหนะ” ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมการปศุสัตว์” สังกัดกระทรวงเกษตร (เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงเกษตรธิการ) และในปลายปี พ.ศ. ๒๔๙๕ ได้ย้ายที่ตั้งกรมจากข้างป้อมพระสุเมรุ ถนนพระอาทิตย์ มาอยู่ ณ สถานที่ปัจจุบัน ถนนพญาไท แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ และในปีถัดมาคือในวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๔๙๖ กรมการปศุสัตว์ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กรมปศุสัตว์” ดังเช่นในปัจจุบัน

๒.๗.๒ อำนาจหน้าที่

๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพิษสุนัขบ้าและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒) ดำเนินการผลิตและจัดหาชีวภัณฑ์และเวชภัณฑ์ เพื่อใช้ในการป้องกันและกำจัดโรคสัตว์ ตลอดจนผลิตและจัดหาวัคซีนเพื่อใช้ในการผสมเทียม

๓) ดำเนินการด้านปรับปรุงและขยายพันธุ์สัตว์ ด้านสุขภาพสัตว์ และด้านบำบัดโรคสัตว์ ตลอดจนการแปรรูปเนื้อสัตว์เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

๔) ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเลี้ยงสัตว์ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ

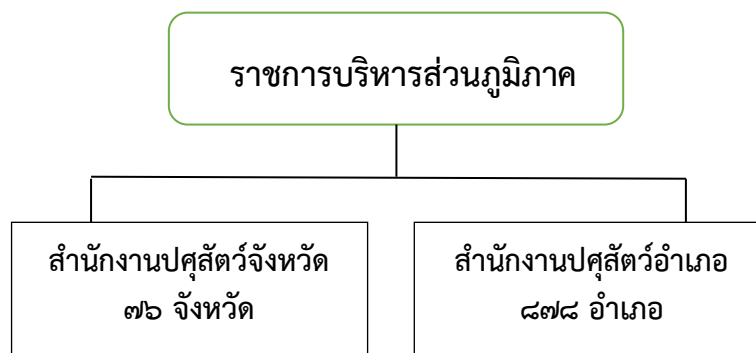
๕) ควบคุมคุณภาพเนื้อสัตว์ ผลิตภัณฑ์ และผลิตผลจากสัตว์เพื่อให้ได้มาตรฐานสากล

๖) ปฏิบัติงานอื่นใด ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย^{๑๑๖}

๒.๗.๓ โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนราชการ

^{๑๑๖}กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์,แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].





แผนภาพที่ ๒.๑๗ โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนราชการ

ที่มา: โครงสร้างหน่วยงาน กรมปศุสัตว์^{๑๑๗}

๒.๗.๔ ประเภทและจำนวนบุคลากร^{๑๑๘}

ตารางที่ ๒.๑๘ อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ^{๑๑๙}

ตำแหน่งประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ	๔,๗๒๙	๔๕.๙
พนักงานราชการ	๕,๓๘๑	๕๒.๑
ลูกจ้างประจำ	๑,๒๑๗	๑๑.๙
รวมบุคลากรกรมปศุสัตว์	๑๐,๓๒๗	๑๐๐

๒.๗.๕ วิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑) วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรที่นำและขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทย สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนใน
ตลาดโลก”

^{๑๑๗}กรมปศุสัตว์, กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/legal-dld-menu/law04-menu/1803-2554> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].

^{๑๑๘}กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, อำนาจหน้าที่ กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].

^{๑๑๙}กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, รายงานประจำปี ๒๕๖๒ กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].

๒) พันธกิจ (Mission)

ตารางที่ ๒.๑๙ แสดงพันธกิจของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประเด็นหลัก	พันธกิจ
ทรัพยากรมนุษย์ สาขาการปศุสัตว์	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาปศุสัตว์ (โดยครอบคลุมทั้งบุคลากรกรม เกษตรกร อาสาปศุสัตว์ และผู้ประกอบการ) ให้มีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพที่พร้อมกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างแข็งแกร่ง
ระบบการผลิตสินค้าปศุสัตว์และตลอดห่วงโซ่การผลิต	พัฒนาระบบการผลิตสินค้าปศุสัตว์ตลอดทั้งห่วงโซ่การผลิตให้มีประสิทธิภาพ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลด้านการปศุสัตว์	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้งซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ ระบบเครือข่าย ระบบฐานข้อมูล และระบบเชื่อมโยงข้อมูล ผู้พัฒนาระบบ ผู้ใช้ระบบ พนักงานที่เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญในสาขา เพื่อตอบสนองการใช้งานสำหรับการปศุสัตว์และเพื่องานปศุสัตว์
องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยด้านการปศุสัตว์	พัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปศุสัตว์ในทุกมิติ ทั้งด้านวิชาการ ฐานข้อมูล ด้านการผลิต และด้านการตลาด
การบริหารจัดการองค์การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (HPO & GG)	ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การและการบริหารจัดการบุคลากร ร่วมกับการปรับบทบาทองค์การและการนำองค์การไปสู่รูปแบบใหม่ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ และเป็นองค์การนำการขับเคลื่อนปศุสัตว์
ความร่วมมือระหว่างองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ	มุ่งประสานความร่วมมือที่เอื้อประโยชน์ต่อการต่อยอดองค์ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สาขาปศุสัตว์ แสวงหาการรับรองและเป็นที่ยอมรับในตลาดใหม่ ร่วมกับบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และอาสาปศุสัตว์

๒.๗.๖ อำนาจหน้าที่

กรมปศุสัตว์ มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย การควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรพันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์เพียงพอ และมีมาตรฐาน ถูกสุขอนามัย ปราศจากโรค สारตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรคระบาดสัตว์ กฎหมายว่าด้วยการบำรุงพันธุ์สัตว์ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมคุณภาพอาหารสัตว์ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาลสัตว์ กฎหมายว่าด้วยโรคพืช สุนัขบ้า กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒) ศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์

๓) ตรวจสอบและรับรองคุณภาพสินค้าปศุสัตว์ พันธุ์สัตว์ พันธุ์พืช อาหารสัตว์ ชีวภัณฑ์ และชีววัตถุสำหรับสัตว์ ยาสัตว์ และวัตถุอันตราย ด้านการปศุสัตว์ ระบบการผลิตปศุสัตว์และสินค้าปศุสัตว์ และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องในด้านการปศุสัตว์เพื่อให้ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย

๔) ผลิตและขยายพันธุ์สัตว์ น้ำเชื้อ เชื้อพันธุ์พืช อาหารสัตว์ และเสบียงสัตว์ เพื่อการพัฒนาด้านการปศุสัตว์ และผลิต และจัดหาชีวภัณฑ์ เวชภัณฑ์ และชีววัตถุสำหรับสัตว์ เพื่อการควบคุมโรคระบาดสัตว์

๕) ควบคุม ป้องกัน กำจัด บำบัด วินิจฉัย และชันสูตรโรคสัตว์ กำกับดูแลสถานพยาบาลสัตว์ และพัฒนาระบบการจัดการด้านสุขภาพสัตว์

๖) ส่งเสริม พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการปศุสัตว์ และบริหารจัดการ การประสานความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๗) ดำเนินการอนุรักษ์พันธุกรรมและความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ และป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปศุสัตว์

๘) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๗.๗ หลักแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๑) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙)

๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

๓) แผนปฏิรูปของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ (สปท.) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

๔) ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) และแผนพัฒนาการเกษตร พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔

๕) กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๖) แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่รัชกาลที่ ๙ ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางต่อประชาชนชาวไทยในเรื่องของการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก

๗) นโยบาย Thailand 4.0 เป็นโมเดลการพัฒนาประเทศที่มุ่งเสริมศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) เป็นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในด้วยการนำความหลากหลายเชิงชีวภาพและเชิงวัฒนธรรมมาเป็นความ

ได้เปรียบเชิงแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีการจากทำมากได้น้อยไปสู่การทำน้อยได้มากนั้น คือ เปลี่ยนจากโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value)

๘) ยุทธศาสตร์และนโยบายภายนอกประเทศที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ไทย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

๙) กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Economic Cooperation: APEC)

๒.๗.๘ ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์และหน้าที่ของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในการขับเคลื่อนภารกิจ

๑) นโยบาย/ยุทธศาสตร์ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับปศุสัตว์

ด้วยกรมปศุสัตว์เป็นองค์กรภาครัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเป็นกรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบาย รวมทั้งการควบคุม การกำกับ การส่งเสริม การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการปศุสัตว์ รวมทั้งบริหารจัดการทรัพยากร พันธุกรรม และความหลากหลายทางชีวภาพด้านการปศุสัตว์ เพื่อให้มีปริมาณสัตว์ที่เพียงพอ และมีมาตรฐานถูกสุขอนามัยปราศจากโรค สารตกค้าง และสารปนเปื้อน มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อมและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ซึ่งทำให้การขับเคลื่อนตลอดจนการปฏิบัติงานราชการของกรมปศุสัตว์จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและตอบเป้าหมายแห่งการพัฒนาประเทศและเพื่อให้กรมปศุสัตว์สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแห่งการพัฒนาในภาพรวม

๑. ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถนะเพื่อยกระดับบุคลากรด้านการปศุสัตว์มุ่งสู่สากล

มุ่งเน้นในการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการปศุสัตว์ให้เป็นผู้รู้คิด รู้รอบ รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในอาชีพและบุคลากรกรมปศุสัตว์มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ (Smart Officer) สนับสนุนบทบาทของกรมปศุสัตว์ให้เป็นองค์กรชั้นนำและเป็นองค์กรที่นำการขับเคลื่อนการปศุสัตว์ไทยเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากการต่อยอดพื้นฐานองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมกับการคิดค้น พัฒนา และประยุกต์ใช้งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนมุ่งสร้างบุคลากรด้านการปศุสัตว์ให้พร้อมผลักดันการปศุสัตว์ไทยสามารถแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัดในเวทีโลก

๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งให้แก่เกษตรกรองค์กรและสถาบันเกษตรกร

มุ่งส่งเสริมและถ่ายทอดทักษะตลอดจนองค์ความรู้ด้านการปศุสัตว์เพื่อสร้างความมั่นคงและมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับอาชีพเกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อยหรือเกษตรกรที่มีที่ดินทำกินน้อยและเกษตรกรขนาดกลางที่มีการรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชนตอบสนองความต้องการในเชิงพื้นที่ (Area

approach) สนับสนุนการสร้างคุณค่าและความสำคัญของอาชีพเกษตรกรด้านการปศุสัตว์ไทยเพื่อก่อเกิดเกษตรกรรายใหม่และรักษาไว้ซึ่งเกษตรกรรายเดิม ส่งถ่ายความรู้จากฐานสู่ฐาน ให้มีความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ พัฒนาสู่การเลี้ยงสัตว์ในระบบฟาร์มที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและสนับสนุนแนวทางการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรในรูปแบบธุรกิจ ชุมชน อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเกษตรกรและส่งเสริมให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืนในระยะยาว ตลอดจนสนับสนุนให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็งจากการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง ห่วงโซ่อุปทานพร้อมเผชิญปัจจัยเสี่ยงอย่างมั่นคง

๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพิ่มขีดความสามารถด้านการผลิตปศุสัตว์ให้สมดุลยั่งยืนและแข่งขันได้อย่างไร้ขีดจำกัด

เน้นพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานปลอดภัย มีประสิทธิภาพในการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสินค้าและผลิตภัณฑ์การปศุสัตว์ที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพ และมีความปลอดภัย ตลอดจนปรับฐานการผลิตให้สามารถตอบสนองกับโอกาสทางการค้าที่ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นทั้งในเชิงปริมาณผลผลิตและ มูลค่าทางการค้าตั้งแต่ตลาดภายในประเทศภูมิภาคและตลาดโลก ภายใต้การมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการผลิตสนับสนุนการทำปศุสัตว์อินทรีย์ และยกระดับการปศุสัตว์ของไทยให้ได้มาตรฐานสากลในทุกมิติ

๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างนวัตกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ ๑๓ และอัตลักษณ์ ๑๔ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าปศุสัตว์ ส่งเสริม และสร้างสรรค์สินค้าและบริการด้านการปศุสัตว์ให้มีความโดดเด่นด้วยอัตลักษณ์ที่มีควบคู่กับการสร้างตราสินค้า (Branding) และเอกลักษณ์สินค้าปศุสัตว์

เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับสินค้าปศุสัตว์ไทย รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยพัฒนานวัตกรรมด้านการปศุสัตว์ให้ครอบคลุมทุกมิติ ทันสมัยและเหมาะสมต่อการใช้เพื่อการพัฒนาการปศุสัตว์ ตลอดจนเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ให้มีจำนวนมากและหลากหลายเพื่อส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการยอมรับในระดับสากล

๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บูรณาการองค์ความรู้และความร่วมมือด้านการปศุสัตว์สู่ระดับสากล

มุ่งมั่นพัฒนาความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ภายในประเทศและภายนอกประเทศที่มีอยู่เดิม และแสวงหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือด้านการปศุสัตว์ทั้งภายในและภายนอกประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศเพิ่มเติม พร้อมบูรณาการร่วมกันในเรื่องของการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ การวิจัย และพัฒนาการถ่ายโอนและเรียนรู้เทคโนโลยี นวัตกรรม การฝึกอบรมด้านการปศุสัตว์ และมิติทางด้านการค้า รวมถึงการเพิ่มโอกาสในการผลักดันบทบาทของไทยและการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าปศุสัตว์ไทย ในเวทีระดับโลก

๖) ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลด้านการปศุสัตว์ให้มีความเหมาะสมและร่วมสมัย

มีการพัฒนาและปรับปรุงการนำดิจิทัลมาใช้ในการระบบปศุสัตว์ เชื่อมโยงระบบข้อมูลระหว่างระบบงานให้มีประสิทธิภาพมีความถูกต้องใช้งานได้ง่ายและมีความพร้อมในอุปกรณ์ด้านITมีความทันสมัย เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนพัฒนาและสนับสนุนการเข้าถึงเพื่อประยุกต์ใช้ข้อมูลองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมและงานวิจัยด้านการปศุสัตว์ผ่านช่องทางเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความสะดวกและรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการมุ่งสู่การเป็น Device Service ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปศุสัตว์ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการลงทุนและการแข่งขันอย่างมีอาชีพ

๗) ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

มุ่งพัฒนากรมปศุสัตว์ให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพด้านการบริหารจัดการในระดับสูงมีธรรมาภิบาลและเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนทบทวนบทบาทภารกิจ โครงสร้างและระบบงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและทันสมัย สอดรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งตระหนักถึงแนวทางเพื่อการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานและคุณภาพการให้บริการปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย ยกระดับคุณภาพชีวิตและความสุขในการปฏิบัติราชการของบุคลากรกรมปศุสัตว์และมุ่งสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกรมปศุสัตว์กับองค์การ เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การ อันเป็นรากฐานที่สำคัญของการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ

๒.๗.๙ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์^{๑๒๐}

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม
➔ ยุทธศาสตร์ด้านความ มั่นคง	➔ เศรษฐกิจในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตราการเติบโต ขยายตัวต่อเนื่อง และประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น	➔ เสริมสร้างความมั่นคง ด้านการปศุสัตว์	

^{๑๒๐} กองแผนงาน กรมปศุสัตว์, รายงานประจำปี ๒๕๖๒ กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์, แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/annual-report-menu> (๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๓)].

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม
→ ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	→ แผนงานรอง พัฒนา ศักยภาพการผลิต ภาคเกษตร	→ ส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพ ด้านปศุสัตว์	ผลผลิต:พัฒนา ศักยภาพด้านปศุสัตว์กิจกรรม → เฝ้าระวังป้องกัน ควบคุม บำบัดและ ฟื้นฟูสัตว์โรคสัตว์ → ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี ด้านการปศุสัตว์ → พัฒนาปรับปรุงพันธุ์สัตว์ → พัฒนาอาหารสัตว์ → พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร → หลากหลายทางชีวภาพด้านปศุสัตว์ โครงการ:เพิ่ม ศักยภาพด้านสินค้าเกษตรชายแดนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน กิจกรรม → โครงสร้างพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ → เพิ่ม ศักยภาพด้านสินค้าเกษตรชายแดน
→ ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	→ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษมีการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและความมั่นคง รวมทั้งระบบ บริการที่เกี่ยวข้องที่ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับให้ผู้ ประกอบการมาลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ๑๐ พื้นที่	→ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคการปศุสัตว์	โครงการ : พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ กิจกรรม → พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม
	→เพิ่มขีดความสามารถทางเศรษฐกิจและสร้างความเท่าเทียม ทางสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	→เพิ่มขีดความสามารถทางเศรษฐกิจและสร้างความเท่าเทียมทางสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	โครงการ:ปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกร กิจกรรม →ปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกร
	→วิจัยและนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือสร้าง ความเข้มแข็ง ด้านสังคม ชุมชน ความมั่นคง และคุณภาพชีวิต ประชาชนตาม	→เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคการปศุสัตว์	โครงการ : วิจัยและนวัตกรรมด้านปศุสัตว์ กิจกรรม →วิจัยและนวัตกรรม
	→ วิจัยเพื่อสร้าง/สะสม องค์ความรู้ที่มีศักยภาพ		โครงการ : วิจัยและพัฒนา ด้านปศุสัตว์ กิจกรรม →วิจัยพื้นฐาน →วิจัยประยุกต์
	→เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน	→เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคการปศุสัตว์	โครงการ : พัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรสู่มาตรฐาน กิจกรรม →ตรวจสอบรับรอง คุณภาพสินค้าปศุสัตว์

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม
→ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	→ลดต้นทุนการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตร → เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน	→เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคการปศุสัตว์	→พัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมฮาลาล ด้านปศุสัตว์ โครงการ : ส่งเสริมประสิทธิภาพการผลิต ภาคปศุสัตว์ กิจกรรม
			→การพัฒนาการผลิตปศุสัตว์
			→การพัฒนาสุขภาพสัตว์
			โครงการ : ระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ กิจกรรม
			→ส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่ โครงการ : บริหารจัดการเขตเกษตร เศรษฐกิจสำหรับสินค้าเกษตรที่สำคัญ กิจกรรม
			→เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้กับเกษตรกรในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม
			→ปรับโครงสร้างการผลิตปศุสัตว์ โครงการ : พัฒนาศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร กิจกรรม

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลิต/โครงการ/กิจกรรม
			→ พัฒนาศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตสินค้าเกษตร โครงการ : พัฒนาเกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer) กิจกรรม → สร้างเกษตรกรปราดเปรื่อง โครงการ: เกษตรอินทรีย์ กิจกรรม → ส่งเสริมการทำปศุสัตว์อินทรีย์ โครงการ : ส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ กิจกรรม → ส่งเสริมเกษตรทฤษฎีใหม่ โครงการ: พัฒนาพื้นที่โครงการหลวง กิจกรรม → พัฒนาพื้นที่โครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กิจกรรม → สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ
	→ พัฒนาศักยภาพเกษตรกรให้เข้มแข็ง และพึ่งพาตนเอง ได้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	→ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคการปศุสัตว์	
→ ยุทธศาสตร์ด้านการแก้ไข ปัญหาความ ยากจน ลดความ เหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตจากภายใน	→ ประชาชนสามารถดำรงชีวิตโดยพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคงพอประมาณ	→ ส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ตามแนวทาง หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	

ตารางที่ ๒.๒๐ แผนงานประจำปีในการบริหารงานกรมปศุสัตว์ (ต่อ)

ยุทธศาสตร์		ความเชื่อมโยงระดับหน่วยงาน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายบริการหน่วยงาน	ผลผลิต/โครงการ/กิจกรรม
	→ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุขและมีรายได้เพิ่มขึ้น	→ ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร	โครงการ: พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับคุณภาพสินค้า หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) กิจกรรม → พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับคุณภาพสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)
→ ยุทธศาสตร์ด้านการ จัดการน้ำ และสร้างการเติบโตบน คุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	→ ราษฎรผู้ยากไร้ มีที่ดินทำกินในที่ดินของรรัฐอย่างถูกต้องตามกฎหมายและได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น → เพิ่มการผลิตและการ ใช้พลังงานทดแทน	→ ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร → บริหารจัดการภาคการปศุสัตว์	โครงการ : ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ เพื่อแก้ไข ปัญหาที่ดินทำกินของเกษตรกร กิจกรรม → ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพเพื่อแก้ไข ปัญหาที่ดินทำกินของเกษตรกร โครงการ : พัฒนาดันแบบ การเลี้ยงโคกระบือ เพื่อผลิตก๊าซชีวภาพพลังงานทดแทนอย่างยั่งยืน กิจกรรม → พัฒนาดันแบบการ เลี้ยงโคกระบือ เพื่อผลิต ก๊าซชีวภาพพลังงานทดแทน อย่างยั่งยืน

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ”รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการทบทวนผลการศึกษาหรือ ผลการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่น ๆ จะช่วยให้เห็นภาพต่าง ๆ ตามประเด็นที่กำหนดไว้ ได้แก่ งานวิจัยที่ เกี่ยวกับรูปแบบและการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมเพื่อการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังนี้

๒.๘.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม-หลักสัปปุริสธรรม ๗

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่สามารถนำมาศึกษาผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีดังนี้

ทวีศักดิ์ สุขกมล ได้วิจัยเรื่อง”การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการบริหารงานเชิงบูรณาการของผู้บริหาร เทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลป่าไผ่ เป็นองค์กรส่วนท้องถิ่นที่ประสานงาน สนับสนุนการดำเนินงานและสนองนโยบายของภาครัฐ และเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลป่าไผ่ แยกได้ เป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านหลักการบริหารงาน ๒) ด้านการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ หรือโครงการต่าง ๆ ๓) ด้านการบริหารบุคคล ๔) ด้านการบริหารงานคลัง มีโครงสร้างการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการใช้หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ประการบูรณาการกับงานขององค์กรทั้ง ๗ ด้านจริง แต่ไม่เด่นชัดเป็นการแฝงหลอมรวมอยู่ในหลักการบริหารงานภาครัฐซึ่งเน้นเรื่องเทคนิคและวิธีการใน การดำเนินงานด้านการบริหารงานของเทศบาล^{๑๒๑}

จตุพล ดวงจิตร และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง” พบว่า

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง ประกอบด้วย ๑) ผู้นำชุมชนมีความรู้ความสามารถ ๒) ประชาชนมีส่วนร่วมและมีการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ๓) การดำเนินกิจกรรม/โครงการ เป็นกิจกรรมของทุกคนในชุมชน ๔) การดำเนินกิจกรรมมีความต่อเนื่อง ๕) โครงการสามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนได้อย่างทั่วถึง ๖) มีการนำเงินทุนและทุนทางสังคมมาใช้อย่างคุ้มค่า ๗) โครงการได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรหรือคนในชุมชน

^{๑๒๑}ทวีศักดิ์ สุขกมล, “การใช้หลักสัปปุริสธรรมในการบริหารงานเชิงบูรณาการของผู้บริหารเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่”, วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๗๙-๙๒.

องค์กรชุมชนองค์กรชุมชนลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง ได้ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนตามวิถีแห่งชุมชนชนบทของสังคมไทย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการพึ่งพาตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และในการดำเนินขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในแถบลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่างสามารถนำเอาหลักการบริหารเชิงพุทธ อธิบายขั้นตอนการขับเคลื่อนองค์กรชุมชน คือ หลักอริยสัจ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทุกข์ ความจริงว่าด้วยทุกข์ ๒) สมุทัย เหตุให้เกิดทุกข์ ๓) นิโรธ ความดับทุกข์ และ ๔) มรรค ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ รวมถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ๑) อัมมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ ๒) อัตถมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักผล ๓) อัตตมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตน ๔) มัตตมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ ๕) กาลมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักกาล ๖) ปริสสมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จัก และ ๗) ปุคคลมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล การขับเคลื่อนองค์กรชุมชนโดยใช้หลักการบริหารเชิงพุทธยังส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการท้องถิ่นร่วมกับทุกภาคส่วน ยังผลไปสู่การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน^{๑๒๒}

ศิริพร ไชยชนะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง” ผลการวิจัยพบว่า

๑) หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง พบว่าหลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ มีความสอดคล้องกับการพัฒนาตน พัฒนางานและบริการสังคม ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการร่วมกันอย่างลงตัว ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปฏิบัติงานด้านบริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมพัฒนาจิตด้านจิตใจ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารมีไว้ประจำใจ หลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ หลักสังคหวัตถุ ๔ บูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง

๒) การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปา นครหลวงโดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ให้ความสำคัญใน ๓ ด้าน ๑. มุ่งมั่นพัฒนาตนตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ เน้นในเรื่องของบุคคลให้มีความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ ยึดถือบนฐานหลักพรหมวิหาร ๔ และสัปปริสธรรม คืออัตตมัญญาตา ความรู้จักตน รู้ภาระหน้าที่ มัตตมัญญาตา ความรู้จักประมาณคือความพอดีไม่เกินกำลังทราบขีดความสามารถ ๒. มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี ตามกรอบหลักธรรมพัฒนาจิตด้านจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยนำหลักสัปปริสธรรม คือปริสสมัญญาตา รู้จักที่จะประพฤติดต่อชุมชนและบุคคลมัญญาตา รู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล ๓. มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี โดยการยึดมั่นในหลักสัปปริสธรรม คืออัมมมัญญาตา รู้หลักการ รู้

^{๑๒๒} จตุพล ดวงจิตร์ และคณะ, “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง”, วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๓ (กันยายน ๒๕๖๒) : ๘๕-๙๗.

หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ อรรถิยญาตา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ กาลิยญาตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการกระทำหน้าที่ สรุปเป็น EAG Model^{๑๒๓}

ณัฏ ไชยพันธ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า

๑) หลักพุทธธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ หลักอรรถิยญาตา (รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความรู้อย่างไร) และหลักมัตตัญญาตา (รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี) รองลงมา หลักอรรถิยญาตา (รู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้จักผล) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ หลักปริสัญญญาตา (รู้ชุมชน รู้สังคม สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้) และหลักพละ ๔ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับที่หนึ่ง คือ ด้านสังคหพละ (กำลังเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน) ลำดับที่สอง คือ ด้านวิริยะพละ (กำลังความขยันหมั่นเพียร) ลำดับที่สาม คือ ด้านอนวัชชพละ (กำลังความซื่อสัตย์สุจริต) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านปัญญาพละ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก

๒) การพัฒนาการส่งเสริมประสิทธิผลการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ และพละ ๔ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจะส่งผลและก่อให้เกิดหลักการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ในการทำงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะมีหลักการ กฎเกณฑ์ในการทำงาน รู้ถึงสถานภาพความรู้ ความถนัด ความสามารถ ทั้งของตนเองและบุคคลอื่น ตลอดจนในการสั่งการหรือมอบหมายงานหรือการบริหารงานต่าง ๆ จะมีความเหมาะสมและสมกับงานนั้น ๆ ตลอดจนมีความคุ้มค่า พอประมาณ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด นำหลักการเหล่านี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักพุทธธรรม จะทำให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะสร้างคนให้มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น มีลักษณะนิสัยจิตใจที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม มีความพร้อมที่จะประกอบการงานอาชีพและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับชีวิตของประชาชนอีกด้วย

๑๒๔

^{๑๒๓}ศิริพร ไชยชนะ, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๑๒๔}ณัฏ ไชยพันธ์, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

ปรมต วรรณบวร ได้ดำเนินการวิจัยเรื่อง “ความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่น” จากการวิจัยพบว่า

๑) การบูรณาการหลักธรรม แนวคิดและทฤษฎีสำหรับความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยโดยการยึดมั่นในหลักพุทธธรรม คือ หลักสัพปุริสธรรม ๗ ข้อ พบว่า (๑) การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ พบว่า ได้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการยึดถือคำสั่งสอนของศาสนามาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน มีการสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และรู้จักลำดับความคิด ไตร่ตรองปัญหา รู้หน้าที่ของตนเอง เข้าใจตระหนักในหน้าที่ของตนเอง ข้อที่ (๒) การเป็นผู้รู้จักผล รู้จักเป้าหมาย พบว่า ได้มีการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายในทางความดีงามเพื่อเป็นคนที่มีเหตุผล และรู้ว่าเป็นประโยชน์แก่ตนเองและคนรอบข้าง และมีการยอมรับความเป็นจริงของผลที่เกิดขึ้น ข้อที่ (๓) การเป็นบุคคลที่รู้จักตน รู้จักว่าตนเป็นใคร พบว่า ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีความรู้ทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย มีบทบาทหน้าที่อย่างไรในสังคม ข้อที่ (๔) การรู้จักประมาณ รู้จักความพอดี พบว่า ได้มีการรู้จักถึงความพอเหมาะ รู้จักพอดีและพอเพียงในการดำเนินชีวิต พึ่งตนเอง อยู่อย่างพอเพียงเลี้ยงตนบนสัมมาชีพและวางตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเมืองได้ ข้อที่ (๕) การรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม พบว่า ได้ใช้ดุลยพินิจในการใช้เวลาให้เหมาะสม ระหว่างประชาธิปไตยกับพุทธศาสนาที่มีความเหมาะสมใกล้เคียงกันในหลายมิติ รู้จักแสดงออกให้เหมาะสมกับกาลเวลาในการเอาใจใส่บ้านเมืองในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ข้อที่ (๖) การรู้จักชุมชน รู้จักระเบียบในสังคม พบว่า ได้ปฏิบัติตนเหมาะสมกับสภาพของสังคม รู้จักและเคารพระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคม และรู้จักจารีตขนบธรรมเนียมของชุมชน และข้อที่ (๗) การรู้จักบุคคล หรือการรู้จักอุปนิสัยใจคอและอารมณ์ของผู้อื่น พบว่า ได้มีการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เข้าใจพื้นเพ ใจคอ เข้าใจอารมณ์ของคนในชุมชน มีการยอมรับข้อดีข้อเสียของตนเองและของผู้อื่นเรียนรู้การการดำเนินชีวิตร่วมกัน

๒) การสร้างความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในหลักธรรมตามแนวทางพุทธศาสนา พบว่า ประชาชนได้ยึดหลักธรรมเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตเป็นทุนทางสังคมอยู่แล้ว การส่งเสริมประชาธิปไตยมีพื้นฐานจากการยึดถือปฏิบัติในหลักพระพุทธศาสนาให้เป็นจริงก่อน หลังจากนั้นอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคคล ครอบครัว โรงเรียน วัด และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น ในการปลูกฝัง การอบรม การส่งเสริม การจัดกิจกรรม และการประชาสัมพันธ์ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจพื้นฐานทางการเมืองแบบประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสมในท้องถิ่นและมีความรู้หลักพุทธธรรมให้เข้าใจและปฏิบัติได้จริง เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้การเมืองกับหลักพุทธธรรม^{๑๒๕}

^{๑๒๕}ปรมต วรรณบวร, “ความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ทวีศักดิ์ สุขกมล	เทศบาลตำบลป่าไผ่ เป็นองค์กรส่วนท้องถิ่นที่ประสานงานสนับสนุนการดำเนินงานและสนองนโยบายของภาครัฐ และเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนในการบริหารงานของเทศบาลตำบลไผ่ แยกได้ เป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านหลักการบริหารงาน ๒) ด้านการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ หรือโครงการต่าง ๆ ๓) ด้านการบริหารบุคคล ๔) ด้านการบริหารงานคลัง มีโครงสร้างการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการใช้หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ประการ บูรณาการกับงานขององค์กรทั้ง ๗ ด้านจริง แต่ไม่เด่นชัดเป็นการแฝงหลอมรวมอยู่ในหลักการบริหารงานภาครัฐซึ่งเน้นเรื่องเทคนิคและวิธีการในการดำเนินงานด้านการบริหารงานของเทศบาล
จตุพล ดวงจิตร และคณะ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรชุมชนลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง ประกอบด้วย ๑) ผู้นำชุมชนมี ความรู้ความสามารถ ๒) ประชาชนมีส่วนร่วมและมีการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน ๓) การดำเนินกิจกรรม/โครงการ เป็นกิจกรรมของทุกคนในชุมชน ๔) การดำเนินกิจกรรมมีความต่อเนื่อง ๕) โครงการสามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนได้อย่างทั่วถึง ๖) มีการนำเงินทุนและทุนทางสังคมมาใช้อย่างคุ้มค่า และ ๗) โครงการได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรหรือคนในชุมชน สามารถนำเอาหลักการบริหารเชิงพุทธมาอธิบาย การขับเคลื่อนองค์กรชุมชน คือ หลักอริยสัจ ๔, หลักสัปปริสธรรม และยังส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการท้องถิ่นร่วมกับทุกภาคส่วน
ศิริพร ไชยชนะ	หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปานครหลวง พบว่า หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ มีความสอดคล้องกับการพัฒนาตน พัฒนางาน และบริการสังคม ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการร่วมกันอย่างลงตัว ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปฏิบัติงานด้านการบริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมพัฒนาด้านจิตใจ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ผู้บริหารมีไว้ประจำใจ หลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ หลักสังคหวัตถุ ๔ บูรณาการหลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นฐานในการบริหารจัดการของการประปานครหลวง

ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ถนัด ไชยพันธ์	หลักสัปปริสธรรม ๗ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ หลักอหัตถัญญตา (รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความรู้อย่างไร) และหลักมัตตัญญตา (รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี) รองลงมา หลักอิตถัญญตา (รู้จักความหมาย รู้จักผล) ได้แก่ หลักปริสัญญตา (รู้ชุมชน รู้สังคม สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้)
ปรมต วรรณบวร	การบูรณาการหลักธรรม แนวคิดและทฤษฎีสำหรับความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยโดยการยึดมั่นในหลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปริสธรรม ๗ ข้อ พบว่า (๑) การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ (๒) การเป็นผู้รู้จักผล รู้จักเป้าหมาย (๓) การเป็นบุคคลที่รู้จักตน รู้จักว่าตนเป็นใคร (๔) การรู้จักประมาณ รู้จักความพอดี (๕) การรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม (๖) การรู้จักชุมชน รู้จักระเบียบในสังคม (๗) การรู้จักบุคคล หรือการรู้จักอุปนิสัยใจคอและอารมณ์ของผู้อื่น

๒.๘.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ สามารถนำมาศึกษาผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีดังนี้

ชัชญา วงศ์สรณ์ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม” มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ” ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ มี ๗ รูปแบบ (๑) รูปแบบการวางแผนที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม มีหลักการ รู้จักผลที่เกิดขึ้นรู้จุดแข็งจุดอ่อน มุ่งวิสัยทัศน์ ปรับตามการเปลี่ยนแปลงประสานกฎเกณฑ์ขีดความสามารถ เน้นข้อเท็จจริง กำหนดนโยบายมีพันธกิจร่วมกันในทำทิศทางเดียวกันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน (๒) รูปแบบการจัดองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม ระเบียบข้อบังคับ รู้จักผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งหมาย ผลกระทบรู้จักสภาพ ตัดสินใจร่วม รอบคอบชัดเจนรู้สถานการณ์สร้างโอกาสแบ่งงานตามโครงสร้างรู้จักหน้าที่ตำแหน่งมอบงานที่ดีมีความสัมพันธ์จัดความขัดแย้ง (๓) รูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพตามหลักพุทธธรรม มีที่ปรึกษาทำงานเป็นหมู่คณะกิจกรรม คนมีศักยภาพเน้นความรู้ความสามารถมิตรไมตรี จริงใจสุจริต มีความมั่นคง มีการส่งเสริมศีลธรรมทำงานเป็นทีมมีความ

โปร่งใส มีความรับผิดชอบ (๔) รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม ยึดคำสั่งประกาศ ระบบคณะกรรมการ อำนาจหน้าที่ พอเพียง พอประมาณเที่ยงตรงเป็นธรรมสั่งการอันเหมาะสมยุติปัญหาได้มีความร่วมมือดี รู้กฎหมายระเบียบเข้าใจเข้าถึงพัฒนาขึ้นมาสร้างโอกาสความมั่นคงโดยยึดหลักเหตุผล (๕) รูปแบบการประสานงานที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม รู้จักกาลเทศะ สร้างสรรค์โอกาสทันเหตุการณ์รู้เขารู้เรา มีความเท่าเทียมพอดีรู้ความแตกต่างรูปแบบประโยชน์ ถูกข้อเท็จจริง มีการรายงานประจำปี ความเหมาะสมการประสานเครือข่ายถึงส่วนราชการประสานชุมชน มีความประนีประนอม (๖) รูปแบบการรายงานผลที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม มั่นคงในหลักการมีประสิทธิผลเป็นเลิศประเมิณผลงานคุณธรรมจริยธรรม รู้บุคคลที่มีส่วนได้เสีย จริงใจต่อกัน เห็นถึงประโยชน์ต่อชุมชนไม่เบี่ยงเบนรายงานการประชุม รายงานประจำปี ทำรายรับรายจ่ายมีความรักดีต่อองค์กรตามจรรยาบรรณ (๗) รูปแบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม เสมอภาคสร้างความเป็นธรรม มุ่งประโยชน์องค์กร ตั้งเป้าหมายรับให้ใช้อย่างถูกต้องรอบคอบรอบรู้งบประมาณและงานการเงินบัญชี รายงานงบประมาณปีมีประสิทธิภาพบริหารงานได้อย่างมั่นคง และมีความร่วมมือที่ดี^{๑๒๖}

ทักษิณ ประชามอญ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพทั่วไปและสภาพปัญหาของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การประยุกต์หลักพุทธธรรมที่เสริมสร้างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และนำเสนอรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า การนำรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรม คือ การนำหลักอปริหานิยธรรม ๗ มาบูรณาการกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมิณผล สามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐและประชาชนให้เกิดทักษะและเห็นความสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วม โดยยึดนโยบายการจัดประชุมกันเนืองนิตย์ การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร การให้ความเคารพตามหลักอาวุโส การส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพของสตรีและผู้อื่น การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการดูแลและจัดสวัสดิการ เพื่อให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางปฏิบัติต่อไปอย่างยั่งยืน^{๑๒๗}

^{๑๒๖} ชูญา วงศ์สรรค์, “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตร์ดัชนีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

^{๑๒๗} ทักษิณ ประชามอญ “รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตร์ดัชนีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

อจธรา ปิยวิทย์ชาติ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์” การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี และหลักธรรมทางพุทธศาสนาในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรม ศึกษาคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านพุทธจริยธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์และนำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านพุทธจริยธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ด้านพุทธจริยธรรม ความสัมพันธ์ของพุทธจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสงฆ์ พุทธจริยธรรม ๓ ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ศีล ๕ ระดับกลางกุศลกรรมบถ ๑๐ และระดับสูงมรรคมีองค์ ๘ ค่านิยมของบุคลากรคือไตรสิกขา ศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อผู้นำองค์กร เพื่อบุคลากร เพื่อการทำงาน ความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรม มีความผูกพันและการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ด้วยไตรสิกขา การทำงานร่วมกันของบุคลากร ด้วยความเกื้อกูลและเมตตาเกื้อหนุน การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสู่สังคมภายนอก คุณลักษณะกิจกรรมแบบอย่างผู้นำองค์กร ทำให้ดูอยู่ให้เห็น เป็นแบบอย่างที่ดี มีการปฏิบัติธรรมของนิสิตทุกระดับ บุคลากรทุกคนเป็นประจำ มหาวิทยาลัยได้ทำบันทึกความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั่วโลกเพื่อการศึกษาพุทธธรรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณเป็นศูนย์กลางพุทธศึกษานานาชาติ มีการจัดประชุมวิสาขบูชาโลกหลายปีต่อเนื่อง มีการร่วมมือกับคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ จัดอบรมสัมมนา ความโปร่งใสในองค์กร^{๑๒๘}

ชนะยุทธ เกตุอยู่ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเพชรบูรณ์ การประยุกต์แนวคิดทฤษฎีและหลักพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า รูปแบบการศึกษาตามแนวทางพระพุทธศาสนาพบว่า การพัฒนาต้องเริ่มต้นจากตนเองด้วยการควบคุมกายวาจาใจมีเหตุผลในการดำเนินชีวิตตามหลักธรรมนำไปสู่การพัฒนาผู้อื่นและสังคม รูปแบบการฝึกอบรมตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่าสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน โดยอาศัยการจัดกิจกรรมหรือโครงการตามวันสำคัญต่าง ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการศึกษามาเป็นพื้นฐาน ทำให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนาพฤติกรรม เกิดแนวคิดที่ถูกต้องและมีเหตุผล รูปแบบการพัฒนาตามแนวทางพระพุทธศาสนา พบว่า การจัดกิจกรรมให้มีความสนุกสนานมีการยกย่องบุคคลดี

^{๑๒๘}อจธรา ปิยวิทย์ชาติ, “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

เป็นตัวอย่าง และการให้รางวัล ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติตาม การชี้แนะให้เห็นถึงความไม่ประมาทในชีวิต และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดความสงบสุขต่อตนเองและสังคม^{๑๒๙}

ฐิตีทัศน์ นิพนธ์พิทยา ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อสร้างและตรวจสอบความตรงของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทยผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย พบว่ามีปัจจัยภายใน คือ ทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ประกอบด้วย ด้านความเป็นทหารอาชีพ ด้านความจงรักภักดี ด้านความกล้าหาญ ด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทยเป็นทรัพยากรที่พึงประสงค์คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลง การพัฒนากำลังคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาด้านกระบวนการบริหาร ประกอบการวางแผนที่ดี มีการจัดองค์การที่ทันสมัย ใส่ใจการบังคับบัญชาสั่งการ ประสานงานทั่วองค์กร มีความแน่นอนในการควบคุม การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมไตรสิกขา ประกอบด้วย การปฏิบัติตามหลักศีลสิกขา (มีวินัย) การปฏิบัติตามหลักจิตตสิกขา (ใจสะอาด) การปฏิบัติตามหลักปัญญาสิกขา (ฉลาดหลักแหลม)^{๑๓๐}

^{๑๒๙}ชนะยุทธร เกตุอยู่, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^{๑๓๐}ฐิตีทัศน์ นิพนธ์พิทยา, “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย”.ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

ตารางที่ ๒.๒๒ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรูปแบบ

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ชัชญา วงศ์สรรค์	รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผล มี ๗ รูปแบบ (๑) รูปแบบการวางแผนที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม (๒) รูปแบบการจัดองค์กรที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม (๓) รูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธ (๔) รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธ (๕) รูปแบบการประสานงานที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธ (๖) รูปแบบการรายงานผลที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม (๗) รูปแบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธ
ทักษิณ ประชามอญ	รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก- เฉียงเหนือตอนบนพบว่า การนำรูปแบบการพัฒนาการบริหาร งานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรม คือ การนำหลักอปริหานิยธรรม ๗ มาบูรณาการกับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล สามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐและประชาชนให้เกิดทักษะและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม โดยยึดนโยบายการจัดประชุมกันเนืองนิตย์การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร การให้ความเคารพตามหลักอาวุโส การส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพของสตรีและผู้อื่น การสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการดูแลและจัดสวัสดิการ เพื่อให้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก-เฉียงเหนือ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางปฏิบัติต่อไปอย่างยั่งยืน
อัจฉรา ปิยวิทย์ชาติ	รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ด้านพุทธจริยธรรมความสัมพันธ์ของพุทธจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสงฆ์ พุทธจริยธรรม ๓ ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ศีล ๕ ระดับกลางกุศลกรรมบถ ๑๐ และระดับสูงมรรคมีองค์ ๘ ค่านิยมของบุคลากรคือไตรสิกขา ศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อผู้นำองค์กร เพื่อบุคลากรเพื่อการทำงาน ความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรม มีความผูกพันและการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ด้วยไตรสิกขาการทำงานร่วมกันของบุคลากรด้วยความเกื้อกูลและเมตตาเกื้อกัน การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสู่สังคมภายนอก คุณลักษณะกิจกรรมแบบอย่าง ผู้นำองค์กรทำให้ดูอยู่ให้เห็น เป็นแบบอย่างที่ดี มีการปฏิบัติธรรมของนิสิตทุกระดับ

๒.๘.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการสามารถนำมาศึกษาผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์มีดังนี้

ประจักษ์ ชูราศี ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของกรุงเทพมหานคร ในด้านการพัฒนาตน ผู้นำควรใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ซึ่งหลักธรรมนี้มีครบด้าน เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ผู้นำจะต้องมีและยึดถือในการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนาคน ต้องใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ผู้นำต้องมีการช่วยเหลือแบ่งปันซึ่งกันและกัน การพูดจาต้องมีความไพเราะ วางตัวเป็นกลางไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการพัฒนางานผู้นำต้องใช้หลักพุทธธรรมสัปปริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เช่น รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักประมาณ รู้กาลเวลา รู้ชุมชน ในด้านการบริหารองค์กรผู้นำต้องนำหลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น การบูรณาการหลักพุทธธรรมทั้ง ๔ ด้านผู้นำควรนำหลักธรรมต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้^{๑๓๑}

ภูริภัทร ห้วยหงษ์ทอง ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย” ผลการศึกษาพบว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๕๐-๐.๙๒ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ จิตภาวนา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๙๒ รองลงมาคือ ศิลภาวนา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๗๙ ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๕๒ เท่ากัน สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝงพบว่ามีความเท่ากับ ๐.๗๖ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ร้อยละ ๗๖ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากสภาพแวดล้อมและภาระงาน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ ๐.๘๕ แยกตามตัวแปรสังเกตได้ดังนี้ การสนับสนุนจากสังคม (๘๗%) บรรยากาศองค์การ (๘๒%) ความพึงพอใจในการทำงาน (๘๐%) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (๗๕%) วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (๗๕%) และความรับผิดชอบต่อสังคม (๗๒%) ตามลำดับ และตัวแปรภาวนา ๔ ยังได้รับอิทธิพล

^{๑๓๑}ประจักษ์ ชูราศี, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ทางตรงจากสภาพแวดล้อมและภาระงานด้วยเช่นกัน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ ๐.๔๔ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงให้เห็นว่าหลักพุทธธรรมคือ หลักภavana ๔ สามารถบูรณาการกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานได้^{๑๓๒}

บุญทัน ดอกไธสง และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานภาครัฐอย่างลุ่มลึก” ในการศึกษาาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า

๑) พบหลักพุทธธรรม ๙ ประการ เพื่อการบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ ๑. พุทธบริหารที่มีเป้าหมายเป็นอุดมการณ์ ๒. พุทธองค์การ ได้แก่ หลักการทำงานร่วมกัน ๓. การวางแผนเชิงพุทธ โดยยึดหลักอริยสัจ ๔. ความเชี่ยวชาญเชิงพุทธ มอบอำนาจให้กับผู้มีความสามารถ ๕. การบริหารความขัดแย้งเชิงพุทธ ๖. พุทธบริการ โดยใช้หลักสังคหวัตถุ ๔ ๗. พุทธจริยธรรมาภิบาล ๘. พุทธสปปายะอยู่ในปฏิรูปเทศ ๙. สมฤทธิผลเชิงพุทธ ความสงบสันติสุข

๒) พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการ ได้แก่ การประเมินความต้องการในการศึกษา ระดับสูงตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรใหม่ การบูรณาการหลักพุทธธรรมและหลักการบริหารภาครัฐ การนำเสนอหลักการและกระบวนการบริหารภาครัฐ การออกแบบหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร และหลักพุทธธรรมที่นำไปประยุกต์ใช้ในสาขารัฐประศาสนศาสตร สามารถใช้พยากรณ์การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารภาครัฐอย่างลุ่มลึกใน การศึกษาาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนได้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้วเท่ากับร้อยละ ๔๒.๑๐

๓) หลักการบริหารงานภาครัฐแบบบูรณาการประกอบด้วยหลักปฏิบัติธรรม หลักศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการจัดการความรู้หลักนโยบายศาสตร์ หลักการจัดการนวัตกรรม หลักการจัดการสภาวะแวดล้อม หลักการป้องกัน สร้างสมดุลทางจิต และหลักธรรมาภิบาลโลก^{๑๓๓}

ไพบูลย์ สายด้วง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปทุมธานี ตามหลักพุทธธรรม พบว่า อธิสัสลิตา สามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ อธิจิตตสิกขา เจ้าหน้าที่หรือพนักงานสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปทุมธานี มีการพัฒนาคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ และเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตร จังหวัด

^{๑๓๒}บุญภัทร ห้วยหงษ์ทอง, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย”, *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์จิตตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

^{๑๓๓}บุญทัน ดอกไธสง และคณะ, “การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานภาครัฐอย่างลุ่มลึก ในการศึกษาาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน”, *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๖๙-๘๔.

ปทุมธานี อธิปัญญาศึกษา เป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมบุคลากรเกิดทักษะ ความฉลาด ชำนาญ ประสพการณ์ กระบวนการเรียนรู้ แก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่^{๑๓๔}

พระมหาเทพประสาท วชิรญาณเมธี (มากคล้าย) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “พุทธบูรณาการ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งในปัจจุบัน ศึกษาหลักพุทธธรรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งและนำเสนอแนวทางพุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง จากการวิจัยพบว่า

๑) สภาพทั่วไปของสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม สภาพชุมชนเข้มแข็งในปัจจุบัน ในด้านการถือกุศล ส่วนสมรรถนะตามแนวพระพุทธานุศาสนามีความสัมพันธ์กับระดับสภาพชุมชนเข้มแข็งในระดับสูงมาก และองค์ประกอบสมรรถนะจากทั้ง ๕ ด้าน ที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา คือ สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน สมรรถนะบริการเป็นเลิศ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

๒) หลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง คือ การนำหลักไตรสิกขา ๓ ได้แก่ ศีล บุรณากับหลักธรรมสุตมยปัญญา หลักภวนา ๔, สมาธิ บุรณากับหลักธรรมจินตามยปัญญา หลักพรหมวิหาร ๔ และปัญญา บุรณากับหลักธรรมภาวนามยปัญญา หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมะนำสำหรับพัฒนาสมรรถนะให้เกิดการบริการเป็นเลิศ หลักอิทธิบาท ๔ สำหรับพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และฆราวาสธรรม ๔ สำหรับพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอย่างมีผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๓ ด้าน คือ การพึ่งตนเอง การถือกุศล และการมีส่วนร่วม

๓) แนวทางพุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง มีองค์ประกอบจากฐานสมรรถนะหลักทั้ง ๕ ด้าน คือ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงานเชิงพุทธบูรณาการ การทำงานเป็นทีมเชิงพุทธบูรณาการ การบริการเป็นเลิศเชิงพุทธบูรณาการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงพุทธบูรณาการและการยึดมั่นในความถูกต้อง และจริยธรรมเชิงพุทธบูรณาการ การสร้างเครือข่ายและขับเคลื่อนด้วยภาคีแห่งความสำเร็จที่มีอยู่ในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการใช้กรอบแนวคิดอารยวิถี ๕ บรรทัด-วชิรเจตีย์ คือ บ้าน, วัด, ราชการ, ท้องถิ่น, สถาบัน ให้ทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมพัฒนา^{๑๓๕}

^{๑๓๔}ไพบุลย์ สายด้วง, “พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดปทุมธานี”, **ดัชนีพนธ์ปรัชญาคุณูปบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

^{๑๓๕}พระมหาเทพประสาท วชิรญาณเมธี (มากคล้าย), “พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรคุณูปบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

ตารางที่ ๒.๒๓ งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการ

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ประจักษ์ ชุราศรี	รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารของ กรุงเทพมหานคร ในด้านการพัฒนาตน ผู้นำควรใช้หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ ในด้านการพัฒนาคนต้องใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ด้านพัฒนางานผู้นำต้องใช้หลักพุทธธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ด้านการบริหารองค์กรผู้นำต้องนำหลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ การบูรณาการหลักพุทธธรรมทั้ง ๔ ด้านผู้นำควรนำหลักธรรมต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้มี จิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
ภูริภัทร ห้วยหงษ์ทอง	หลักพุทธธรรมคือ หลักอริยสัจ ๔ สามารถบูรณาการกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานได้จากปัจจัย การสนับสนุนจากสังคม บรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ เชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตามลำดับ และตัวแปรอริยสัจ ๔ ยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากสภาพแวดล้อมและภาระงาน ด้วยเช่นกัน
บุญทัน ดอกไธสง และคณะ	หลักการบริหารงานภาครัฐแบบบูรณาการประกอบด้วยหลักปฏิบัติธรรม หลักศาสตร์ การบริหารทุนมนุษย์ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการจัดการความรู้ หลักนโยบายศาสตร์ หลักการจัดการนวัตกรรม หลักการจัดการสภาวะแวดล้อม หลักการป้องกัน สร้างสมดุลทางจิต และหลักธรรมมาภิบาลโลก
ไพบุลย์ สายด้วง	พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปทุมธานี ตามหลักพุทธธรรม พบว่า อธิสัสสิกขาสามารถเกิดเป็นความมั่นคงตามมาตรฐานทางจรรยาบรรณที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถ อธิจิตตสิกขา เจ้าหน้าที่หรือพนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดปทุมธานี มีการพัฒนาคุณลักษณะตามท้องที่ความต้องการ และเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรของบุคลากรในสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปทุมธานี อธิปัญญาสิกขา เป็นรากฐานที่มีส่วนช่วยเสริมบุคลากรเกิดทักษะ ความฉลาด ขำนาญ ประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ แก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

ตารางที่ ๒.๒๓ งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบูรณาการ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระมหาเทพประภาส วชิรญาณเมธี (มากคล้าย)	แนวทางพุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วน ตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง มีองค์ประกอบจากฐาน สมรรถนะหลักทั้ง ๕ ด้าน คือ ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน เชิงพุทธบูรณาการ การทำงานเป็นทีมเชิงพุทธบูรณาการ การบริการ เป็นเลิศเชิงพุทธบูรณาการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงพุทธบูรณาการและ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมเชิงพุทธบูรณาการ การสร้าง เครือข่ายและขับเคลื่อนด้วยภาคีแห่งความสำเร็จที่มีอยู่ในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการใช้กรอบแนวคิดอารยวิถี ๕ บวรทศ-วชิรเจตีย์ คือ บ้าน, วัด, ราชการ, ท้องถิ่น, สถาบัน ให้ทุก ภาคส่วนเข้ามาร่วมพัฒนา

๒.๘.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่สามารถนำมาศึกษาผลการวิจัย
เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตามแผน
ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีดังนี้

พระครูวิสุทธิสัทธาวิวัฒน์ (เมธาวิวัฒน์ จูติโก) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนแผน
ยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

๑) องค์ประกอบขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการ
ปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี มี ๓ องค์ประกอบคือ ๑) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คณะสงฆ์เปิด
โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา ๒) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีการดำเนินการ
ในรูปแบบคณะกรรมการและมีการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ๓) ด้านการประเมินผลกลยุทธ์ คณะสงฆ์มี
การดำเนินงานติดตามงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาตามแผนที่วางไว้

๒) นำเสนอการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการ
ปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรีพบว่า ๑) ด้านสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาพระสังฆาธิการ
มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานของคณะสงฆ์บรรลุปาที่วางไว้ ๒) ด้านยกระดับกระบวนการบริหารจัดการ
ภายใน พระสังฆาธิการมีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีดำเนินการไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้
๓) ด้านพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงพุทธ พระสังฆาธิการพัฒนาตนเองมีความรู้ความสามารถในการ
ปกครองกิจการคณะสงฆ์ มีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีคือ ๔) ด้านมีทรัพยากร

เพียงพอในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนา พระสังฆาธิการได้รวมกลุ่มกันขับเคลื่อนแผนปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะสงฆ์ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตามที่ได้กำหนดไว้^{๑๓๖}

พระครูนิภาภทฺธิกิจ (สามารถ ฐิตสทฺโธ) ได้วิจัยเรื่อง “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กรอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการทำงานร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ต้องมีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ การประชุมชี้แจง การบูรณาการทุกภาคส่วน และการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ด้านการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การรักษาระเบียบวินัย มีความเป็นธรรม และรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐ ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรเชิงพุทธและนวัตกรรมให้ทันสมัย ต้องมีการจัดโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดการศึกษาวิจัย การประกวด ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ และทุก ๆ ด้านต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน^{๑๓๗}

พระครูวินัยธรเอนก เตชะโร (ไยอินทร์) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของชุมชนต้นแบบภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จากชุมชนต้นแบบตามแนวทฤษฎี POSDCoRB ทั้ง ๗ ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการวางแผน ปัจจัยด้านการบริหารองค์ ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล ปัจจัยด้านการอำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านการประสานความร่วมมือ ปัจจัยด้านการกำกับติดตามและการรายงานผล ปัจจัยด้านการสนับสนุนและงบประมาณ พบว่า ผลสำเร็จในพื้นที่ต้นแบบนั้น สาเหตุหลักเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนในระดับชุมชนอย่างจริงจัง โดยมีองค์คณะสงฆ์เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการทำงาน มีส่วนงานราชการเป็นฝ่ายสนับสนุน และประการสำคัญมีบ้านและชุมชนให้ความร่วมมือที่เกิดจากแรงศรัทธา ที่ประกอบด้วย บ้าน วัด และส่วนราชการ เป็นต้น การสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน โดยภาพรวมสามารถที่จะสังเคราะห์จากผลในการบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จากชุมชนต้นแบบ พบว่า การสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมการอยู่ร่วม มีองค์ประกอบ ดังนี้คือ ๑) ผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำในชุมชน ๒) จิตวิญญาณของชุมชน หรือ อุดมการณ์ ๓) กิจกรรมที่เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน ๔) กฎกติกาชุมชน และจะสำเร็จขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบ คือ จะต้องทำให้สมาชิก ระดับบุคคล ระดับครอบครัว

^{๑๓๖}พระครูวิสุทธิสัลาภวัฒน์ (เมธาภรณ์ ฐิตโก), “การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี”, **คุชฌินิพนธ์พุทธศาสตร์คุชฌินิพนธ์** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

^{๑๓๗}พระครูนิภาภทฺธิกิจ (สามารถ ฐิตสทฺโธ), “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์”, **คุชฌินิพนธ์ปรัชญาคุชฌินิพนธ์** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

และระดับชุมชนส่วนใหญ่เคารพกฎกติกา มีส่วนในการสร้างกฎกติกา และใช้เครื่องมือนั้นในการบังคับคนในชุมชนปฏิบัติตามกฎกติกา^{๑๓๘}

พิศมัย ทองเที่ยง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยใช้หลักพุทธธรรมในการป้องกันยาเสพติด ในชุมชนกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยใช้หลักพุทธธรรมในการป้องกันยาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบ ๓ ส่วนร่วม ๔ หลักแห่งความดี สร้างภูมิคุ้มกันภัยยาเสพติด ประกอบด้วย การพัฒนายุทธศาสตร์ ๓ ลำดับ ขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร ดังนี้ ๑) การเรียนรู้ด้วยหลักรู้คิดชอบ ๔ ประการ ใน ๓ ดี ๒) ชุมชนเข้มแข็งด้วยหลักการปฏิบัติแห่งความไม่เสื่อม ๗ ประการ และ ๓) การทำงานเครือข่ายด้วยหลักสามมิตรไมตรีจิต ๔ ประการ และเมื่อลงถึงระดับพื้นที่ชุมชนได้มีหลักการทำงานชุมชนเข้มแข็งใน ๔ ขั้นตอน ด้วยรูปแบบ ๓ ส่วนร่วม ๔ หลักแห่งความดี สร้างภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด รองรับการพัฒนายุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ หมุนเป็นวัฏจักรไม่มีที่สิ้นสุด โดยกลไกที่ขับเคลื่อนการพัฒนายุทธศาสตร์เริ่มจากผู้นำธรรมชาติ บูรณาการแกนนำ ๖ สถาบันหลักทำงานร่วมกันในชุมชนเพื่อเสริมสร้าง พัฒนาการเรียนรู้ การบริหารจัดการชุมชน และการบูรณาการทำงานเครือข่าย โดยยึดหลักการพึ่งพากันเองในชุมชนก่อน และให้ภาครัฐหนุนเสริมในส่วนที่เกินกำลัง (ประชากร) ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของการพัฒนายุทธศาสตร์ที่วิจัยนี้ คือ การหลอมรวมแก่นหลักพุทธธรรมแล้วนำเสนอในรูปแบบสากลใช้ในการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดไปพร้อมกันกับการแก้ไขปัญห่อื่น ๆ ได้กับทุกชุมชน อันเป็นหนทางแห่งสันติวิธี เหมาะกับวิถีชีวิต บริบท สังคมไทย และสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนายุทธศาสตร์นี้ต่อยอดเกิดเป็นทฤษฎีฐานรากในแต่ละชุมชนได้อีกด้วย^{๑๓๙}

ธีระวัฒน์ แสนคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเป็นการเฉพาะ เนื่องจากพื้นที่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งได้มีแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติด้วย จึงมีนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นด้านการท่องเที่ยวในภาพรวมที่ครอบคลุมทั้งด้านการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและเชิงวัฒนธรรม หรือแทรกอยู่ในนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลยสามารถนำหลักพุทธธรรม “สัปปายะ ๗” มาเสริมยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีกลยุทธ์ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๒) กลยุทธ์การพัฒนา

^{๑๓๘} พระครูวินัยธรเอนก เตชะวโร (โยอินทร์), “การบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของชุมชนต้นแบบภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๑๓๙} พิศมัย ทองเที่ยง, “ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยใช้หลักพุทธธรรมในการป้องกันยาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

เส้นทางคมนาคม ๓) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๔) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๕) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๖) กลยุทธ์การปรับปรุงภูมิทัศน์และจัดการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับสภาพดินฟ้าอากาศ ๗) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และพัฒนาการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ก็จะทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ซึ่งมีความเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่นจังหวัดเลย^{๑๔๐}

ตารางที่ ๒.๒๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระครูวิสุทธิลีลาภวัฒน์ (เมธาภรณ์ จิตฺโก)	การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรีพบว่า ๑) ด้านสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาพระสังฆาธิการมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานของคณะสงฆ์บรรลุเป้าที่วางไว้ ๒) ด้านยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน พระสังฆาธิการมีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีดำเนินการไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้ ๓) ด้านพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงพุทธพระสังฆาธิการพัฒนาตนเองมีความรู้ความสามารถในการปกครองกิจการคณะสงฆ์ มีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดี ๔) ด้านมีทรัพยากรเพียงพอในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนา พระสังฆาธิการได้รวมกลุ่มกันขับเคลื่อนแผนปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะสงฆ์ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตามที่ได้กำหนดไว้
พระครูนิภาภักทกิจ (สามารถ จิตฺตสโร)	การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการทำงานร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ต้องมีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ การประชุมชี้แจง การบูรณาการทุกภาคส่วน และการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ด้านการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การรักษาระเบียบวินัย มีความเป็นธรรม และรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐ ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนำ

^{๑๔๐}ธีระวัฒน์ แสนคำ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสนดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

ตารางที่ ๒.๒๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระครูวินัยธรเอนก เตชวโร (ไวยอินทร์)	เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรเชิงพุทธและนวัตกรรมให้ทันสมัย ต้องมีการจัดโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดการศึกษาวิจัย การประกวด ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ และทุก ๆ ด้านต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จากชุมชนต้นแบบ ตามแนวทฤษฎี POSDCoRB ทั้ง ๗ ปัจจัย ผลสำเร็จในพื้นที่ต้นแบบนี้ สาเหตุหลักเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนในระดับชุมชนอย่างจริงจัง โดยมีองค์กรคณะสงฆ์เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการทำงาน มีส่วนงานราชการเป็นฝ่ายสนับสนุน และประการสำคัญมีบ้านและชุมชนให้ความร่วมมือที่เกิดจากแรงศรัทธา บ้าน วัด และส่วนราชการ การสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน โดยภาพรวมสามารถที่จะสังเคราะห์จากผลในการบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ จากชุมชนต้นแบบ พบว่า การสร้างมาตรฐานและวัฒนธรรมการอยู่ร่วม มีองค์ประกอบคือ ผู้นำ จิตวิญญาณของชุมชน กิจกรรมที่เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน กฎกติกาสังคม และจะสำเร็จขึ้นได้จะต้องทำให้สมาชิก ระดับบุคคล ระดับครอบครัว และระดับชุมชนส่วนใหญ่เคารพกฎกติกา มีส่วนในการสร้างกฎกติกา และใช้เครื่องมือในการบังคับคนในชุมชนปฏิบัติตามกฎกติกา
พิศมัย ทองเที่ยง	การพัฒนายุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยใช้หลักพุทธธรรมในการป้องกันยาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบ ๓ ส่วนร่วม ๔ หลักแห่งความดี สร้างภูมิคุ้มกันภัยยาเสพติด ประกอบด้วย การพัฒนายุทธศาสตร์ ๓ ลำดับ ขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร ดังนี้ ๑) การเรียนรู้ด้วยหลักรู้คิดชอบ ๔ ประการ ใน ๓ ดี ๒) ชุมชนเข้มแข็งด้วยหลักการปฏิบัติแห่งความไม่เสื่อม ๗ ประการ และ ๓) การทำงานเครือข่ายด้วยหลักสามมิตรไมตรีจิต ๔ ประการ และเมื่อลงถึงระดับพื้นที่ชุมชนได้มีหลักการทำงานชุมชนเข้มแข็งใน ๔ ขั้นตอน ด้วยรูปแบบ ๓ ส่วนร่วม ๔ หลักแห่งความดี สร้างภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด รองรับการพัฒนา

ตารางที่ ๒.๒๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ธีระวัฒน์ แสนคำ	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเป็นการเฉพาะสามารถนำหลักพุทธธรรม “สัพปาเย ๗” มาเสริมยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ซึ่งมีกลยุทธ์ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๒) กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางคมนาคม ๓) กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๔) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๕) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๖) กลยุทธ์การปรับปรุงภูมิทัศน์และจัดการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับสภาพดินฟ้าอากาศ ๗) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และพัฒนาการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ก็จะทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ซึ่งมีความเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่นจังหวัดเลย

๒.๘.๕ งานวิจัยเกี่ยวกับการการบริหารจัดการองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่สามารถนำมาศึกษาผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีดังนี้

ประพันธ์ศักดิ์ สุขสอาด ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ” จากการวิจัยพบว่า

๑) สภาพการบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐ พบว่า (๑) สื่อภาครัฐโดยการนำนโยบายสื่อไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อประชาชน (๒) การสื่อสารเพื่อความมั่นคง โดยมีข้อมูล/ข่าวสารให้ประชาชนยอมรับเชื่อถือได้ (๓) การสื่อสารเพื่อการสร้างสรรค์ โดยใช้ช่องทางสื่อเกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และ (๔) สื่อเร่งด่วนที่มีผู้รับสารเลือกยืนอยู่กับความดีงาม และรายงานข่าวสารอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นศูนย์กลางในการนำเสนอข่าวต่าง ๆ เป็นต้น

๒) องค์ประกอบและแนวพุทธของการบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐ พบว่า (๑) ผู้ส่งสาร (Sender) ควรให้ข่าวสารข้อมูลที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน (๒) ข้อมูล (Message) ควรกล่าวหาจากถูกต้องตามหลักการใช้ภาษาไทย (๓) ช่องทาง (Channel) ควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในด้าน

ประชาสัมพันธ์ (๔) ผู้รับสาร (Receiver) ควรวางตนให้ถูกต้องสม่ำเสมอรวมทั้งสังคม ตามแนวพุทธ ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน (การให้) ปิยวาจา (การพูดจาดี) อตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตนเป็นกลาง)

๓) รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ พบว่า (๑) การนำนโยบายสื่อไปปฏิบัติตามแนวพุทธทำให้สังคมเกิดความสงบสุขได้ด้วยการให้สาระความรู้และตรวจสอบข้อมูลที่แท้จริง (๒) การสื่อสารเพื่อความมั่นคงตามแนวพุทธทำให้สังคมเกิดความสงบสุขได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและเป็นกลาง (๓) การสื่อสารเพื่อการสร้างสรรค์ตามแนวพุทธต้องมีความรู้ในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง ทำให้สังคมเกิดความสงบสุขได้ และ (๔) สื่อเร่งด่วนตามแนวพุทธให้ความรู้ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สังคมจึงเกิดความปรองดองและสันติสุข^{๑๔๑}

พระราชรัตนเวที (ประเสริฐ โชติธมฺโม/สิทธิอินทร์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔” ผลการวิจัยพบว่า

๑) สมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ ซึ่งมีการบริหารจัดการตามกรอบสายงานการบังคับบัญชาและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม บนพื้นฐานการสำรวมระวังทางกาย วาจา ใจ และยึดถือกฎระเบียบตามหลักพระธรรมวินัย โดยมีความสมัครสมานสามัคคี ช่วยเหลือแบ่งปัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความเมตตา และมีการปรึกษาหารือกันเป็นเนืองนิตย์ เพื่อก่อให้เกิดสัมมาทิฐิและสัมมาสังกัปปะในการบริหารจัดการ

๒) การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔ เชิงพุทธบูรณาการ ด้านกลยุทธ์ ควรมีการประยุกต์ใช้หลักพุทฺธิ-ปาปนิกรรมโดยเฉพาะด้านการพัฒนาพระสังฆาธิการให้เป็นผู้มีจักขุมหาหรือวิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้าง ควรมีการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมด้วยการเคารพหลักการที่ดีที่เคยวางเอาไว้แต่เดิม ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรมีการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาทธรรมเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จ ด้านบุคลากร ควรมีการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุธรรมเพื่อการสงเคราะห์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านทักษะ ควรมีการประยุกต์ใช้หลักภวนา ๔ ที่จะต้องพัฒนาทั้งทางกาย ศีล จิต และปัญญาอยู่เสมอ ด้านรูปแบบทางการบริหารจัดการ ควรมีการประยุกต์ใช้หลักอปริหานิยธรรมด้วยการยึดมั่นในความสามัคคี

^{๑๔๑}ประพันธ์ศักดิ์ สุขสะอาด, “การบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ความพร้อมเพรียง ทำพร้อมกัน เลิกพร้อมกัน และด้านค่านิยมร่วม ควรมีการประยุกต์ใช้หลักสารานุกรมหรือหลักแห่งสามัคคีธรรมที่จะต้องปฏิบัติต่อกันด้วยเมตตาธรรม^{๑๔๖}

พระมหานรินทร์ วีรพล (ทบแก้ว) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนสัจจะออมทรัพย์เพื่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ในจังหวัดระยอง” ผลการวิจัยพบว่า

แนวทางการบริหารจัดการกองทุนสัจจะออมทรัพย์ เพื่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ในจังหวัดระยอง มี ๘ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านสัจจะ มีความจริงใจ ซื่อสัตย์สุจริต ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ตั้งใจทำสุดความสามารถของตน และมีความโปร่งใสในการบริหารการเงิน ๒) ด้านสวัสดิการชุมชน มีการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและทั่วถึงอย่างเท่าเทียมกัน ๓) ด้านการเพิ่มรายได้แก่สมาชิก มีการวางระเบียบแบบแผนทางการเงินที่ดี มีการสร้างอาชีพให้แก่พลสมาชิก และไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข ๔) ธนาการชุมชน ทำให้สมาชิกในชุมชนที่มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ เกิดทักษะการทำงานที่หาโอกาสได้ยาก ๕) ด้านคุณธรรมครบวงจร มีการพัฒนาคนให้มีความมั่นคงในชีวิตตั้งแต่แรกเกิดจนถึงตาย ส่งเสริมให้สมาชิกคบกับกัลยาณมิตรที่ไม่ชักชวนไปในทางที่เสื่อมเสีย ๖) ด้านเศรษฐกิจพอเพียง คณะกรรมการและสมาชิกร่วมกันกำหนดทิศทางและกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนากองทุน มีการนำเงินสวัสดิการมาพัฒนาชุมชน มีการแนะนำส่งเสริมให้วัดเป็นศูนย์สาธิต ด้านการตลาดแก่ชาวบ้าน โดยที่คณะกรรมการแนะนำให้ชาวบ้านรู้จักการออมทรัพย์ ขยันหมั่นเพียร และชวนช่วยในการประกอบสัมมาอาชีพด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๗) มีอิสระ ในการบริหารงานยึดโยงกับกฎระเบียบที่กองทุนสัจจะออมทรัพย์ตั้งขึ้น โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบทางราชการ และ ๘) พึ่งพาตนเองได้ไม่ต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก มุ่งพัฒนาคนทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นสำคัญ ก่อนที่จะพึ่งพาปัจจัยภายนอก โดยไม่รอคอยความช่วยเหลือจากทางภาครัฐที่ความผันผวนทางการเมือง^{๑๔๗}

อำพล ปุญญา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธีของจังหวัดพิจิตร” ผลการศึกษวิจัยพบว่า

๑) แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธวิธีกับการบริหารจัดการน้ำของจังหวัดพิจิตร นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา แบ่งเป็น ๔ หมวด ทั้งนี้ ได้นำปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการบริหารจัดการน้ำมาใช้ให้เกิดความเหมาะสม ความพอดี คือการนำหลักสัปปายะ ๗ มาเป็นส่วนช่วยเสริมในการบริหารจัดการน้ำให้เกิดความเหมาะสมขึ้น ๑) การบริหารองค์กรที่ดี

^{๑๔๖}พระราชรัตนเวที (ประเสริฐ โชติธมโม/สิทธิอินทร์, “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

^{๑๔๗}พระมหานรินทร์ วีรพล (ทบแก้ว), “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนสัจจะออมทรัพย์เพื่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ในจังหวัดระยอง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ตามหลักสัปปายะ ๗ ต้องอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสม สามารถเดินทางไปได้สะดวก มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ต้องมีงบประมาณที่เพียงพอ อยู่ในภูมิภาคที่ดีและมีเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน ๒) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา ตามหลักสัปปายะ ๗ ต้องมีการพัฒนาแหล่งจัดเก็บน้ำให้ดี ต้องมีการขุดลอกคลอง ต้องมีข้อตกลงร่วมกัน ต้องมีคณะกรรมการลุ่มน้ำในระดับต่าง ๆ ต้องมีน้ำเพื่อประกอบอาชีพ ต้องมีการกักเก็บน้ำในฤดูน้ำหลาก ต้องมีน้ำใช้ในการอุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอ ๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักสัปปายะ ๗ ประชาชนต้องเสียสละพื้นที่บางส่วนเพื่อสร้างแหล่งกักเก็บน้ำ ต้องกำจัดสิ่งปฏิกูลที่ขวางทางน้ำ ต้องเข้าร่วมประชุมกลุ่มร่วมกัน จะต้องมีการจัดตั้งกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ต้องได้น้ำอย่างเท่าเทียมกัน ต้องร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อม ต้องมีน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค ๔) ผลสัมฤทธิ์ของงานตามหลักสัปปายะ ๗ ต้องมีคณะกรรมการทำงานที่แน่นอน ต้องมีความรู้ความสามารถมีอำนาจสั่งการ ต้องมีเส้นทางระบายน้ำที่ดี ต้องมีข้อตกลงร่วมกัน ต้องมีแหล่งน้ำชุมชน ต้องมีการจัดเก็บน้ำ ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

๒) รูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธีของจังหวัดพิจิตร แบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) การบริหารองค์กรที่ดี ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เหมาะสมคืออยู่ในภูมิภาคที่ดี สามารถเดินทางไปได้สะดวก บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการน้ำ มีการประชุมกันสม่ำเสมอ องค์กรมีงบประมาณที่เพียงพอและมีเอกภาพในการปฏิบัติงาน ๒) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา มีการพัฒนาพื้นที่แหล่งจัดเก็บน้ำให้ดี โดยมีการขุดลอกคลองเพื่อกักเก็บน้ำในฤดูน้ำหลาก มีคณะกรรมการลุ่มน้ำในระดับต่าง ๆ เข้ามาดูแล มีการพูดคุย ตกลงกันในเรื่องน้ำ ประชาชนมีน้ำใช้ในการอุปโภคบริโภค มีน้ำประกอบอาชีพอย่างเพียงพอ ๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำ ชลประทานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสียสละพื้นที่บางส่วนเพื่อสร้างแหล่งกักเก็บน้ำ มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมกลุ่มร่วมกันเพื่อรณรงค์เรื่องดูแลสิ่งแวดล้อม กำจัดสิ่งปฏิกูลที่ขวางทางน้ำไหล เพื่อให้ประชาชนมีน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคอย่างเท่าเทียมกัน ๔) ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำระดับจังหวัดที่ชัดเจน ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการน้ำ มีอำนาจสั่งการอย่างแท้จริง มีแหล่งน้ำชุมชนเพื่อใช้จัดเก็บน้ำหลากตามฤดูกาลโดยมีเส้นทางระบายน้ำที่ดี โดยที่กลุ่มมีข้อตกลงการใช้น้ำร่วมกันและประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น^{๑๔๔}

วลัญชยา เลิศรัชชาพันธุ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการจัดการสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนทั้ง ๖ ด้าน ดังนั้น ปัจจัยทางด้านการจัดการคน การจัดการงบประมาณการจัดการทั่วไป การจัดการอุปกรณ์/เครื่องมือ การบริการประชาชนและด้านคุณธรรมจริยธรรม (.๐๘๗) มีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครอง

^{๑๔๔}อำพล ปุณญา, “รูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธีของจังหวัดพิจิตร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ส่วนท้องถิ่น สำหรับปัจจัยทางด้านอิทธิบาท ๔ ซึ่งมีด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะและด้านวิมังสา ฉะนั้นปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ทั้ง ๔ ด้านจึงมีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือถ้าหากปัจจัยทางด้านอิทธิบาท ๔ มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะทางด้านจิตตะ จะส่งผลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนเปลี่ยนแปลงไป^{๑๔๕}

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
ประพันธ์ศักดิ์ สุขสอาด	องค์ประกอบและแนวพุทธของการบริหารจัดการองค์การสื่อภาครัฐ พบว่า (๑) ผู้ส่งสาร ควรให้ข่าวสารข้อมูลที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อ สาธารณชน (๒) ข้อมูลควรกล่าววาจาถูกต้องตามหลักการใช้ภาษาไทย (๓) ช่องทางควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในด้านประชา-สัมพันธ์ (๔) ผู้รับสารควรวางตนให้ถูกต้องสม่ำเสมอทั้งสังคม ตามแนวพุทธ ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน (การให้) ปิยวาจา (การพูดจาดี) อุตถ จริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตนเป็นกลาง) รูปแบบการบริหารจัดการองค์การสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนว พุทธ พบว่า (๑) การนำนโยบายสื่อไปปฏิบัติตามแนวพุทธทำให้สังคม เกิดความสงบสุขได้ด้วยการให้สาระความรู้และตรวจสอบข้อมูลที่เป็น จริง (๒) การสื่อสารเพื่อความมั่นคงตามแนวพุทธทำให้สังคมเกิดความ สงบสุขได้โดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร อย่างรวดเร็วและเป็นกลาง (๓) การสื่อสารเพื่อการสร้างสรรค์ตามแนว พุทธต้องมีความรู้ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร อย่างต่อเนื่องทำให้สังคมเกิดความสงบสุขได้ และ (๔) สื่อเร่งด่วนตาม แนวพุทธให้ความรู้ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี สังคมจึงเกิดความ ประองตองและสันติสุข
พระราชรัตนเวที (ประเสริฐ โชติธมฺโม/สิทธิอินทร์)	สมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ภาค ๔ ซึ่งมีการบริหารจัดการตามกรอบสายงานการ บังคับบัญชาและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม บนพื้นฐานการสำรวม ระวังทางกาย วาจา ใจ และยึดถือกฎระเบียบตามหลักพระธรรม วินัย โดยมีความสมัคสมานสามัคคี ช่วยเหลือแบ่งปัน ความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความเมตตา และมีการ ปรีกษาหารือกันเป็นเนืองนิตย์ เพื่อก่อให้เกิดสัมมาทิฐิและสัมมา สังกัมปะในการบริหารจัดการ

^{๑๔๕}วลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธุ์, “การส่งเสริมการจัดการสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนบน” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พระมหานรินทร์ วีรพล (ทบแก้ว)	แนวทางการบริหารจัดการกองทุนสัจจะออมทรัพย์ เพื่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ในจังหวัดระยอง มี ๘ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านสัจจะ ๒) ด้านสวัสดิการชุมชน ๓) ด้านการเพิ่มรายได้แก่สมาชิก ๔) ธนาคารชุมชน ๕) ด้านคุณธรรมครบวงจร มี ๖) ด้านเศรษฐกิจพอเพียง ๗) มีอิสระในการบริหารงานยึดโยงกับกฎระเบียบที่กองทุนสัจจะออมทรัพย์ตั้งขึ้น และ ๘) พึ่งพาตนเองได้ ไม่ต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก
อำพล ปุณญา	รูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธรวิธีของจังหวัดพิจิตร แบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) การบริหารองค์การที่ดี บุคลากรภายในองค์การมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการน้ำ ๒) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา มีการพัฒนาพื้นที่แหล่งจัดเก็บน้ำให้ดี มีคณะกรรมการลุ่มน้ำในระดับต่าง ๆ เข้ามาดูแล ๓) ได้เสียสละพื้นที่บางส่วนเพื่อสร้างแหล่งกักเก็บน้ำ มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมกลุ่มร่วมกันเพื่อณรงค์เรื่องดูแลสิ่งแวดล้อม ๔) ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำระดับจังหวัดที่ชัดเจน ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการน้ำ มีอำนาจสั่งการอย่างแท้จริง มีกลุ่มมีข้อตกลงการใช้น้ำร่วมกันและประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
วลัญชญา เลิศรัชชาพันธุ์	ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชน ทั้ง ๖ ด้าน ปัจจัยทางด้านการจัดการคน การจัดการงบประมาณ การจัดการทั่วไป การจัดการอุปกรณ์/เครื่องมือ การบริการประชาชนและด้านคุณธรรมจริยธรรม ปัจจัยทางด้านอิทธิบาท ๔ ซึ่งมีด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะและด้านวิมังสา ฉะนั้นปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ทั้ง ๔ ด้านจึงมีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๘.๖ งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักประสิทธิผลเพื่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ปศุสัตว์สามารถนำผลการวิจัยมาศึกษาได้ดังนี้

สุวิทย์ สอนจันทร์“ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี” พบว่า

๑) ประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดูแลรักษาที่สาธารณะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ และด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและบำรุงรักษาป่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า การบริหารงานของเทศบาล ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่าค่า R Square เท่ากับ .๗๑๓ หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้ง ๘ ตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มีความสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ในระดับร้อยละ ๗๑.๓๐ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ ๐.๐๑ มีนัยสำคัญทางสถิติ และหลักพุทธรธรรม (หลักสัปปุริสธรรม ๗) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่าค่า R Square เท่ากับ .๗๓๘ หมายความว่า ตัวแปรต้นทั้ง ๘ ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม มีความสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ในร้อยละ ๗๓.๘๐ พบว่าค่า Sig. เท่ากับ ๐.๐๑ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย

๓) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ๑) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติการคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่าของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ต้องปรับไปตามโครงสร้างของเมือง ควรมีการรณรงค์ส่งเสริมให้มีการปลูกไม้ยืนต้น บริเวณริมถนนทั้งสองข้าง และสร้างสวนสาธารณะเพิ่มมากขึ้นเพื่อทดแทนป่าไม้ตามธรรมชาติ ๒) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษ เทศบาลต้องเน้นใน ๓ เรื่อง เรื่องขยะมูลฝอย เรื่องมลพิษทางอากาศ และ เรื่องมลพิษทางน้ำ ๓) ด้านการดูแลรักษาที่สาธารณะ เทศบาลควรใช้ประโยชน์จากที่ดินให้มาก เช่น เพิ่มพื้นที่สีเขียวให้มากขึ้น โดยการจัดสร้างสวนสาธารณะขนาดเล็ก ในชุมชนต่าง ๆ ให้มากขึ้น^{๑๕๖}

เกรียงศักดิ์ สังขผล และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นด้านความเป็นส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านงานเฉพาะด้าน ด้านความยุติธรรม และด้านการยอมรับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ การศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ สายงานที่สังกัด และระดับชั้น/ยศ ที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน ไม่

^{๑๕๖} สุวัฏ สอนจันทร์, “ประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธรธรรมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

แตกต่างกัน และข้อเสนอแนะต่อประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัด สุราษฎร์ธานี ควรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยึดถือหลัก ความชอบธรรมเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นที่ต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้^{๑๔๗}

สาธิต ทิพย์มณี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการ บริหารงานของกรมแพทยทหารบก” ผลการวิจัยพบว่า

๑) ปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารงานของกรมการแพทยทหารบก และการบูรณาการทศพิชราชธรรม มีค่าอิทธิพลทางตรงร้อยละ ๗๒ และอิทธิพลทางอ้อมร้อยละ ๑๒ ส่งผลต่อ การบริหารงานของกรมการแพทยทหารบกจะทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานกรมการ แพทยทหารบกขึ้นมาได้ต้องอาศัยการบูรณาการทศพิชราชธรรมเป็นหลักกำกับด้วย ความสัมพันธ์ ระหว่างการบูรณาการทศพิชราชธรรมกับประสิทธิผลการบริหารงานกรมการแพทยทหารบก มีค่า อิทธิพลทางตรงร้อยละ ๒๑ ส่งผลให้การบูรณาการทศพิชราชธรรมจะทำให้เกิดประสิทธิผลการ บริหารงานกรมการแพทยทหารบกเพิ่มขึ้น

๒) จากโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบริหารงานของกรมแพทยทหารบก เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดลพบว่า การบริหารงานของกรมการ แพทยทหารบกจะทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานกรมการแพทยทหารบกขึ้นมาได้ต้องอาศัยการ บูรณาการทศพิชราชธรรมเป็นหลักกำกับด้วย และ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย สรุปได้แนวความคิดการ บริหารงานแบบมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งเป็นการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมที่สำคัญ ๆ มาเป็นแนวทางในการ บริหารงาน ได้แก่ ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honest) เพียรพยายาม (Assiduousness) และการเสียสละ (Selflessness) หรือโดยรวมเรียกว่า หลัก JHAS ซึ่งหากการบริหารงานโดยยึดถือ ปฏิบัติตามหลักธรรมดังกล่าวแล้วจะทำให้ การบริหารงานขององค์กรนั้น ประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยัง เป็นเกราะป้องกันในการกระทำผิดกฎหมายหรือศีลธรรมอันดีด้วย^{๑๔๘}

พิศณุพงศ์ กล้ากลิจ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ต้นแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดกำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า ต้นแบบการพัฒนา ประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการ บริหารงาน มีด้านสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้ก็คือ ด้านการปฏิบัติงาน สามารถทำนายได้ร้อยละ ๘๘.๐ รองลงมาคือ การตรวจสอบ สามารถทำนายได้ ร้อยละ ๖๙.๐ และการปรับปรุงงาน สามารถทำนายได้ร้อยละ ๖๐.๕ แต่ที่พบข้อมูลที่น่าสนใจก็คือ ด้านการตรวจสอบ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเป็นลบ (-๐.๖๙๐) ซึ่งหมายถึงมี

^{๑๔๗}เกรียงศักดิ์ สังขผล และคณะ, “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัด สุราษฎร์ธานี”, วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, (๒๕๖๐) : ๕๕-๖๕.

^{๑๔๘}สาธิต ทิพย์มณี, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารงานของกรมแพทย ทหารบก”, ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

ความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม ด้านการมีส่วนร่วมพบว่า การร่วมคิด สามารถทำนาย ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดกำแพงเพชร ได้ร้อยละ ๖๕.๐ รองลงมาคือการร่วมทำ สามารถทำนายได้ร้อยละ ๓๒.๕ ส่วนร่วมรับผลประโยชน์ และร่วม ประเมินผล นั้นมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายต่ำมากหรืออาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถทำนายได้เลย สอดคล้องกับข้อมูลการบริหารงานด้านการตรวจสอบที่ไม่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง^{๑๔๙}

มนตรี พรหมวัน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่” จากการวิจัยพบว่า รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวใน จังหวัดเชียงใหม่ มีองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว ๕ ด้านคือ ๑) เพิ่ม แรงงานตามความต้องการทางเศรษฐกิจ ๒) ลดจำนวนแรงงานผิดกฎหมาย ๓) พัฒนาให้ได้ มาตรฐานสากล ๔) บริหารคนทั้งระบบ ๕) จบที่การติดตามและประเมินผล และมีปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วย กระบวนการบริหารทั้ง ๔ ด้าน (POLE) (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการประเมินผล) การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ (Path of Accomplishment) (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) และศักยภาพผู้ประกอบการ (Trader Potential) (ก่อนการจ้างและการจ้างงาน การจูงใจและบำรุงรักษา การพัฒนาทักษะแรงงาน การปฏิบัติตาม นโยบายรัฐบาล)^{๑๕๐}

^{๑๔๙}พิศณุพงศ์ กล้ากลิจ, “ต้นแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชน เมืองในจังหวัดกำแพงเพชร”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

^{๑๕๐}มนตรี พรหมวัน, “รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่”, **ดุชนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

ตารางที่ ๒.๒๖ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
สุวัณ สุอนจันทร์	รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ๑) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติการคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่าของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ต้องปรับไปตามโครงสร้างของเมือง ควรมีการรณรงค์ส่งเสริมให้มีการปลูกไม้ยืนต้น บริเวณริมถนนทั้งสองข้าง และสร้างสวนสาธารณะเพิ่มมากขึ้นเพื่อทดแทนป่าไม้ตามธรรมชาติ ๒) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษ เทศบาลต้องเน้นใน ๓ เรื่อง เรื่องขยะมูลฝอย เรื่องมลพิษทางอากาศ และ เรื่องมลพิษทางน้ำ ๓) ด้านการดูแลรักษาที่สาธารณะ เทศบาลควรใช้ประโยชน์จากที่ดินให้มาก เช่น เพิ่มพื้นที่สีเขียวให้มากขึ้น โดยการจัดสร้างสวนสาธารณะขนาดเล็ก ในชุมชนต่าง ๆ ให้มากขึ้น
เกรียงศักดิ์ สังขผล และคณะ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยระดับความคิดเห็นด้านความเป็นส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านงานเฉพาะด้าน ด้านความยุติธรรม และด้านการ ยอมรับมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ การศึกษาเปรียบ เทียบระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ สายงานที่สังกัด และระดับชั้น/ยศ ที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน
สาธิต ทิพย์มณี	การบริหารงานของกรมการแพทย์ทหารบกจะทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารงานกรมการแพทย์ทหารบกขึ้นมาได้ ต้องอาศัยการ บูรณาการทศพิธราชธรรมเป็นหลักกำกับด้วย แนวคิดการบริหารงานแบบมีภูมิคุ้มกันใช้หลักธรรมมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ได้แก่ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ เพียรพยายามและการเสียสละ หรือโดยรวมเรียกว่า หลัก JHAS

ตารางที่ ๒.๒๖ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
พิศณุพงศ์ กล้ากลีจ	ต้นแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดกำแพงเพชร ด้านการบริหารงาน มีด้านสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้ก็คือ ด้านการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน แต่ก็พบข้อมูลที่น่าสนใจก็คือด้านการตรวจสอบ มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม ด้านการมีส่วนร่วม การร่วมทำ ส่วนร่วมรับผลประโยชน์และร่วมประเมินผล
มนตรี พรหมวัน	รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่ มีองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว ๕ ด้านคือ ๑) เพิ่มแรงงานตามความต้องการทางเศรษฐกิจ ๒) ลดจำนวนแรงงานผิดกฎหมาย ๓) พัฒนาให้ได้มาตรฐานสากล ๔) บริหารคนทั้งระบบ ๕) จบที่การติดตามและประเมินผล และมีปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วย กระบวนการบริหารทั้ง ๔ ด้าน (POLE) (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการประเมินผล) การปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ (Path of Accomplishment) (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) และศักยภาพผู้ประกอบการ (Trader Potential) (ก่อนการจ้าง และการจ้างงาน การจูงใจและบำรุงรักษา การพัฒนาทักษะแรงงาน การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล)

๒.๘.๗ งานวิจัยเกี่ยวกับกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่สามารถนำมาศึกษาผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีดังนี้

นารัตน์ ศิริวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อเป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานรายหมวดระดับจังหวัดและระดับกรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อ

สรุปบทเรียนในการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนราชการที่มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๓ ในส่วนของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาวิจัยพบว่าผลการศึกษาพบว่า

๑) การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ของหน่วยงานฯ แบ่งออกเป็น ๒ กระบวนการคือ

๑. สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (๑) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และเป็นระบบ (๒) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (๔) ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน

๒. การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (๑) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ หลาก หลาย (๒) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (๓) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารอย่างเหมาะสม (๔) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ

๑. ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ (๑) ความชัดเจนของนโยบายยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน (๒) การให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร (๓) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (๔) ความเหมาะสมทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ (๕) มีระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๒. ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน ได้แก่ (๑) เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (๒) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (๓) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง (๔) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน(๕) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (๖) ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๗) นำระบบประชากรรัฐมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน (๘) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (๙) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๑๐) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

๓) สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน ๒ ประเด็น คือ

๑. ผลลัพธ์เชิงรูปธรรม/นวัตกรรม จากการดำเนินงานตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่มีระบบของกระบวนการต่าง ๆ และการบูรณาการเชื่อมโยง ซึ่งทั้ง ๒ ประเด็นดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔) แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใน ๔ ประเด็นคือ ๑. ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓. ความสัมพันธ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. ข้อร้องเรียน^{๑๕๑}

ภาณุพันธุ์ ประภาติกุลและแหลมทอง ศรีพยามน้อย ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น” การศึกษาวิจัยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มมีจุดเด่นคือ ผู้นำมีความเสียสละและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อส่วนร่วมภายใต้บริหารจัดการกลุ่มแบบวัฒนธรรมเครือญาติ ทำให้สมาชิกสามัคคีกัน และพร้อมขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามกลุ่มมีจุดด้อย คือ ขาดการวางแผน การผลิต และการตลาด และโครงสร้างกลุ่มไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาโอกาส พบว่า จากนโยบายรัฐที่เน้นการผลิต และส่งเสริมการบริโภคสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย กลุ่มจึงมีโอกาสดำเนินการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานรัฐเพิ่มมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสภาพเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบัน ทำให้จำนวนผู้บริโภคที่ตัดสินใจเลือกบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ ลดน้อยลงตามไปด้วย ข้อเสนอแนะ คือ กลุ่มต้องมีการวางแผนการผลิตและการตลาด มีการจัดโครงสร้างกลุ่มและบังคับใช้กฎระเบียบและข้อบังคับของกลุ่มอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเสริมสร้างความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่มให้กับผู้นำและสมาชิกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง^{๑๕๒}

^{๑๕๑}นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”, รายงานวิจัย, (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : รัฐสภา, ๒๕๖๑), หน้า ๑-๑๔๒.

^{๑๕๒}ภาณุพันธุ์ ประภาติกุล และแหลมทอง ศรีพยามน้อย, “การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น”, วารสารแก่นเกษตร, ปีที่ ๔๔ ฉบับพิเศษ ๑ (๒๕๕๙) : ๕๘๙-๕๙๔.

สุณิรัตน์ เอี่ยมละมัย และคณะ ได้วิจัย มาตรฐานความปลอดภัยอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความปลอดภัยอาหาร : นำนมแนวทางการขับเคลื่อนการผลิตน้ำนมโคคุณภาพดีตลอดห่วงโซ่ คือการใช้เครื่องมือ (กฎหมาย/มาตรฐาน) ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเข้มงวดและความสม่ำเสมอในการตรวจรับรองมาตรฐานตลอดห่วงโซ่ ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรผู้ตรวจรับรองมาตรฐานภาครัฐและงบประมาณตรวจคุณภาพน้ำนม อาจใช้ผู้ตรวจรับรองภายนอกที่ได้รับรองคุณสมบัติผู้ตรวจและกำกับดูแลโดยภาครัฐ รวมถึงการปรับปรุงประกาศต่าง ๆ การออกประกาศเพิ่มเติมให้ครอบคลุม เช่น ประกาศควบคุมวัตถุดิบต้นทางที่มีคุณภาพและปลอดภัยที่นำมาใช้ผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม ปรับปรุง ประกาศการให้ราคาน้ำนมดิบที่จูงใจผลิตนมคุณภาพดีทั้งระดับหน้าโรงงานและหน้าศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ทั้งนี้การปรับปรุงตลอดห่วงโซ่การผลิตนี้ในระดับฟาร์ม ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ผู้ประกอบการขนาดเล็กต้องใช้เวลาและความรู้ในการพัฒนาความพร้อมโดยมีเงื่อนไขเวลากำหนด โดยทั้งผู้ประกอบการและภาครัฐและนักวิชาการต้องร่วมกันพัฒนาสร้างความเข้มแข็ง การสื่อสารสร้างความเชื่อมโยงแนวคิดการยอมรับไปปฏิบัติให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการกำกับติดตามที่เข้มงวดจะช่วยให้เกิดผลรวมที่ต้องการในการผลิตนมคุณภาพดีและปลอดภัยตลอดห่วงโซ่ทั้งประเทศได้ในเวลาที่เร็วขึ้น นอกจากนี้การสื่อสารข้อมูลให้ผู้บริโภคมีความรู้ในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพและความปลอดภัย ผลิตจากนมโคแท้ จะช่วยสนับสนุนความเข้มแข็งและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมนมไทย ได้พบว่า มีผลให้เกิดการขับเคลื่อนในหลายหน่วยงาน รวมทั้งผู้ประกอบการและเกษตรกรด้วย เช่น การออกประกาศเพิ่มเติมในการควบคุมคุณภาพน้ำนมดิบต้นทางที่นำเข้ากระบวนการผลิตไม่ควบคุมเฉพาะผลิตภัณฑ์นมปลายทาง การทบทวนปรับปรุงเกณฑ์การให้ราคาน้ำนมดิบที่แตกต่างมากขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการผลิตน้ำนมคุณภาพดี การพิจารณาออกประกาศนมคุณภาพสูง การหาวิธีแนวทางปรับปรุงมาตรฐานตลอดห่วงโซ่ในระดับโรงงานแปรรูป ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ฟาร์ม การขนส่ง และห้องปฏิบัติการตรวจคุณภาพน้ำนม การผลักดันการตรวจรับรองมาตรฐานจากหน่วยภาคงานเอกชน เพื่อให้สามารถดูแลคุณภาพนมตลอดห่วงโซ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๑๕๓}

ธนวรรธน์ บริพันธ์ และประสิทธิ์ ต้อยติ่ง ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการการขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์ของสำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ๒๕๕๓” การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการการขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์ของสำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ ผลการศึกษาพบว่า

^{๑๕๓}สุณิรัตน์ เอี่ยมละมัย และคณะ, “มาตรฐานความปลอดภัยอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความปลอดภัยอาหาร : นำนมแนวทางการขับเคลื่อนการผลิตน้ำนมโคคุณภาพดีตลอดห่วงโซ่”, รายงานการวิจัย, (กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา : สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๖), หน้า ๑-๑๒๘.

๑) ผู้รับบริการขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์กับสำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ ๕๖.๘๐) มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี (ร้อยละ ๓๓.๖๐) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ ๔๖.๘๐) อาชีพพนักงานบริษัท/ห้างร้าน (ร้อยละ ๙๖.๐๐) และ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการขอรับบริการต่ำกว่า ๕ ปี (ร้อยละ ๔๘.๐๐)

๒) ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความพึงพอใจพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การประเมินความเชื่อมั่นในของผู้รับบริการ พบว่า มีความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นเป็นรายด้าน พบว่า ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับความเชื่อมั่นมากทั้ง ๖ ด้าน โดยมีค่าคะแนนความเชื่อมั่นด้านหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใส มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบ^{๑๕๔}

โสภณ นาคกล่อม และพิชัย โพธิ์กระสังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อโครงการเลี้ยงสะอาดของจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. ๒๕๕๔” วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคเนื้อสัตว์ในจังหวัดชุมพร ภายหลังการดำเนินการโครงการพัฒนาคุณภาพสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์สะอาด (เลี้ยงสะอาด) ของจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ในด้านสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ สุขลักษณะของผู้จำหน่ายเนื้อสัตว์ การจัดการควบคุมสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ และด้านคุณภาพของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งเพื่อศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข ปัญหาสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ พบว่า ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพึงพอใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านการจัดการควบคุมสุขลักษณะของผู้จำหน่ายเนื้อสัตว์ที่พึงพอใจปานกลาง ส่วนความพึงพอใจประเด็นย่อยของแต่ละด้าน พบว่า ประเด็นเกี่ยวกับความปลอดภัยที่มีสภาพไม่เป็นแหล่งอาศัยของแมลงที่เป็นพาหะนำโรค ผู้บริโภคมีความพึงพอใจปานกลาง ส่วนประเด็นมีน้ำล้างมือที่สะอาดอยู่บริเวณใกล้เคียงและตั้งอยู่ในที่เหมาะสม และประเด็นมีที่รองรับมูลฝอยประจำสถานที่จำหน่ายมีความพึงพอใจน้อย นอกจากนี้ ผู้บริโภคนิยมขอซื้อเนื้อสัตว์และต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ ให้ครอบคลุมเนื้อสัตว์ทุกประเภทให้มีคุณภาพเหมือนกันทุกแห่ง และควรปรับปรุงสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ให้มีอ่างล้างมือบริเวณใกล้เคียง รวมทั้งต้องการให้มีที่ใส่ขยะมูลฝอยให้มากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน^{๑๕๕}

^{๑๕๔}ธรรณัฐ บริพันธุ์ และประสิทธิ์ ต้อยตัง, “ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการ การขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์ของสำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ๒๕๕๓”, รายงานวิจัย, (สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์, ๒๕๕๓), หน้า ๑-๖๒

^{๑๕๕}โสภณ นาคกล่อม และพิชัย โพธิ์กระสังข์, “การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อโครงการเลี้ยงสะอาดของจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. ๒๕๕๔”, รายงานวิจัย, (สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดชุมพร อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร, ๒๕๕๕), หน้า ๑-๘๐.

ตารางที่ ๒.๒๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
นาริลักษณ์ ศิริวรรณ	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยพบว่า ๑) การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ของหน่วยงานแบ่งออกเป็น ๒ กระบวนการคือสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน คือปัจจัยด้านนโยบาย, ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA ๔ ประเด็นคือ ๑. ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓. ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. ข้อร้องเรียน
ภาณุพันธุ์ ประภาติกุล และ แหลมทอง ศรีพยามน้อย	การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า ๑) กลุ่มมีจุดเด่น คือ ผู้นำมีความเสียสละและมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อส่วนรวมภายใต้บริหารจัดการกลุ่มแบบวัฒนธรรมเครือญาติ ทำให้สมาชิกสามัคคีกัน และพร้อมขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ๒) จุดด้อย คือ ขาดการวางแผน การผลิตและการตลาด และโครงสร้างกลุ่มไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน พบว่า จากนโยบายรัฐที่เน้นการผลิต และส่งเสริมการบริโภคสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย กลุ่มได้รับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานรัฐเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้บริโภคอาหารเพื่อสุขภาพลดน้อยลงและข้อบังคับของกลุ่มยังเป็นรูปธรรม ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องเสริมสร้างความรู้ในการบริหาร จัดการกลุ่มให้กับผู้นำและสมาชิกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ๓) ข้อเสนอแนะ คือ กลุ่มต้องมีการวางแผนการผลิตและการตลาด มีการจัดโครงสร้างกลุ่มและบังคับ ใช้กฎระเบียบ

ตารางที่ ๒.๒๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
สุณิรัตน์ เอี่ยมละมัย และคณะ	มาตรฐานความปลอดภัยอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อสนับสนุน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความปลอดภัยอาหาร: นวัตกรรมแนวทางการขับเคลื่อนการผลิตน่านมโคคุณภาพดีตลอดห่วงโซ่ พบว่าได้พบว่ามีผลให้เกิดการขับเคลื่อนในหลายหน่วยงาน รวมทั้ง ผู้ประกอบการและเกษตรกรด้วย เช่นการออกประกาศเพิ่มเติมในการควบคุมคุณภาพน่านมดิบต้นทางที่นำเข้ากระบวนการผลิตไม่ควบคุมเฉพาะผลิตภัณฑ์นมปลายทาง การทบทวนปรับปรุงเกณฑ์การให้ ราคาน่านมดิบที่แตกต่างมากขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการผลิตน่านมคุณภาพดี การพิจารณาออกประกาศนมคุณภาพสูง การหารือแนวทางปรับปรุงมาตรฐานตลอดห่วงโซ่ในระดับโรงงานแปรรูป ศูนย์รวบรวมน่านมดิบ ฟาร์ม การขนส่ง และห้องปฏิบัติการตรวจคุณภาพน่านม การผลักดันการตรวจรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานเอกชนเพื่อให้สามารถดูแลคุณภาพนมตลอดห่วงโซ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ธนวรรณ บริพันธุ์ และประสิทธิ์ ต้อยติ่ง	ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการ การขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์ของ สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ๒๕๕๓ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการ พบว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ๑) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการให้บริการ ด้านเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่ให้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ๒) ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นในคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับความเชื่อมั่นมากทั้ง ๖ ด้าน โดยมีค่าคะแนนความเชื่อมั่นด้านหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใส มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบ

ตารางที่ ๒.๒๗ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ต่อ)

นักวิจัย	สรุปผลการวิจัย
โสภณ นาคกล่อม และ พิชัย โพธิ์กระสังข์	การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อโครงการเลี้ยงสะอาดของจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ.๒๕๕๔ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคเนื้อสัตว์ในจังหวัดชุมพรพบว่า ๑) ผู้บริโภคมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการโครงการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพึงพอใจเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านการจัดการควบคุมสุขลักษณะของผู้จำหน่ายเนื้อสัตว์ ที่พึงพอใจปานกลาง ๒) ประเด็นเกี่ยวกับความปลอดภัยที่มีสภาพไม่เป็นแหล่งอาศัยของแมลงที่เป็นพาหะนำโรค ผู้บริโภคมีความพึงพอใจปานกลาง ๓) ประเด็นมีน้ำล้างมือที่สะอาดอยู่บริเวณใกล้เคียงและตั้งอยู่ในที่เหมาะสม และประเด็นมีที่รองรับมูลฝอยประจำสถานที่จำหน่ายมีความพึงพอใจน้อย ๔) ผู้บริโภคยังเสนอข้อคิดเห็นและต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ ให้ครอบคลุมเนื้อสัตว์ทุกประเภท ให้มีคุณภาพเหมือนกันทุกแห่ง และควรปรับปรุงสถานที่จำหน่ายเนื้อสัตว์ให้มีอ่างล้างมือบริเวณใกล้เคียง รวมทั้ง ต้องการให้มีที่ใส่ขยะมูลฝอยให้มากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์” ผู้วิจัยได้สรุปจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

หลักสัปติธรรม

องค์ประกอบของหลักพุทธธรรม หลักสัปติธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ สันเคราะห์จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก^{๑๕๖} ประกอบด้วย

- | | |
|--------------|-------------------|
| ๑) อัมมัญญตา | เป็นผู้รู้จักเหตุ |
| ๒) อัตถัญญตา | เป็นผู้รู้จักผล |
| ๓) อัตตัญญตา | เป็นผู้รู้จักตน |

^{๑๕๖} ๐จ. สดตทก. (ไทย) ๑๑/๖๘/๑๔๓.

- | | |
|---------------|---------------------|
| ๔) มัตตัญญูตา | เป็นผู้รู้จักประมาณ |
| ๕) กาลัญญูตา | เป็นผู้รู้จักกาล |
| ๖) ปริสัญญูตา | เป็นผู้รู้จักบริษัท |
| ๗) ปุคคัลญูตา | เป็นผู้รู้จักบุคคล |

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ สืบเคราะห์จากแนวคิด ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ((Interactions Between Factor Models) ของ George C. Edwards^{๑๕๗} ประกอบด้วย

- ๑) การสื่อสารข้อความ (Communication)
- ๒) ทรัพยากร (Resources)
- ๓) ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Attitudes)
- ๔) โครงสร้างระบบราชการ (Bureaucratic Structure)

การบริหารจัดการองค์การ

องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ สืบเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol^{๑๕๘}. ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผน (Planning)
- ๒) การจัดองค์การ (Organizing)
- ๓) การสั่งการ (Commanding)
- ๔) การประสานงาน (Coordinating)
- ๕) การควบคุมทางการบริหาร (Controlling)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สืบเคราะห์จากแนวคิดประสิทธิภาพของ James L. Gibson^{๑๕๙} ประกอบด้วย

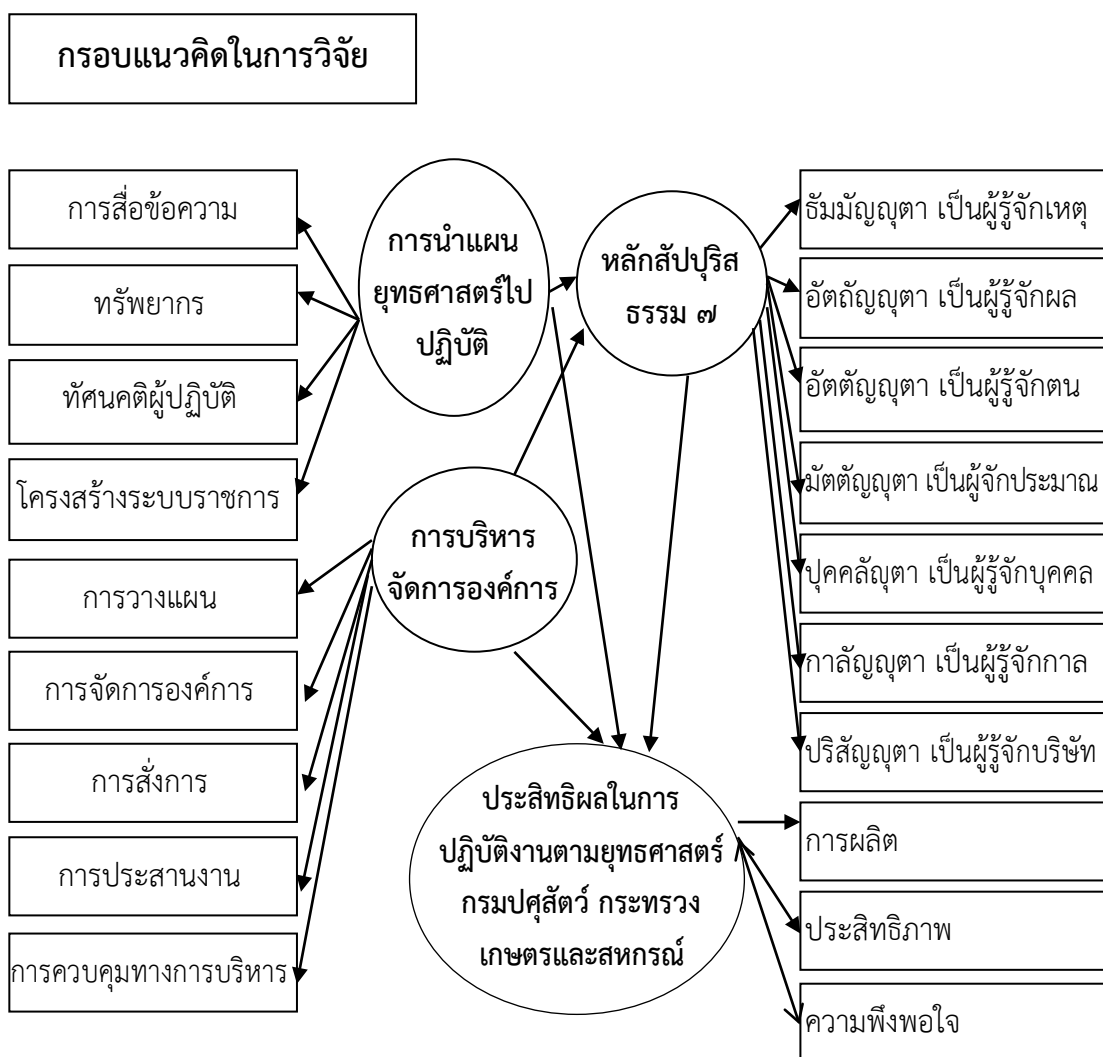
^{๑๕๗}George C. Edwards , **Implementing Public Policy**, (Washington, D.C : Congressional Quarterly Press, 1980), p. 58.

^{๑๕๘}Henri Fayol, **General and Industrial Management**, (Paris; Castres : ÉDI-gestion: ANDESE, 2016), pp. 285-289.

^{๑๕๙}James L. Gibson, **Organization : Behavior Structure Process**, International edition. 10th ed. (U.S.A : McGraw Hill.Inc., 2000), p. 55.

- ๑) การผลิต (Production)
- ๒) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- ๓) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

ดังนั้น เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ดังแผนภาพที่ ๒.๑๘



แผนภาพที่ ๒.๑๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

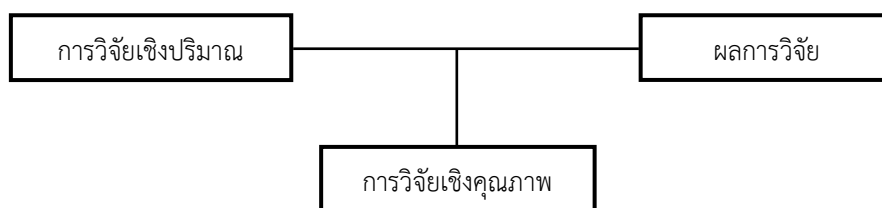
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งการออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ
 - ๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - ๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - ๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - ๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ
 - ๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 - ๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - ๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - ๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้ใช้แผนการวิจัยแบบผสมผสานวิธีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อขยายผลวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative to Extend Quantitative Results) แสดงไว้ดังภาพที่ ๓.๑ ดังนี้



แผนภาพที่ ๓.๑ การวิจัยแบบผสมวิธีด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและขยายผลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากภาพที่ ๓.๑ ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัย ทำให้ได้แนวทางในการออกแบบการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น ๒ ระยะดังนี้ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ผู้วิจัยได้ใช้แผนการวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Method to Extend Quantitative Results) ก่อน แล้วจึงทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาวิจัย ทำให้ได้แนวทางในการออกแบบการวิจัยโดยแบ่ง ออกเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเริ่มจากการศึกษาวิจัย ในเชิงเอกสาร เพื่อทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดย เลือกตามเกณฑ์ที่สำคัญประกอบด้วย

- ๑) ความจริง (Authenticity)
- ๒) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility)
- ๓) การเป็นตัวแทน (Representativeness) และ
- ๔) ความหมาย (Meaning)

ความน่าเชื่อถือ และความถูกต้องของข้อมูลในเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ โดยนำผลที่ได้รับมาดำเนินการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และดำเนินการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ระยะที่ ๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์ จำนวน ๑๖ คน

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูปหรือคน

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๒ คน

รวมทั้งสิ้น ๒๐ รูปหรือคน ใช้เทคนิคการเสวนาเชิงลึกแบบตัวต่อตัว ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเสวนา พูดคุย เพื่อได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน สามารถอธิบายเสริม สนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติมให้ชุดความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัย กำหนดการสนทนากลุ่มเฉพาะของผู้ทรงคุณวุฒิ มี ๓ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์ จำนวน ๓ คน

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูปหรือคน

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๕ คน

รวมทั้งสิ้น ๑๐ รูปหรือคน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันรวมถึงการสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารราชการของกรมปศุสัตว์อย่างรอบด้านด้วยความละเอียดลึกซึ้ง

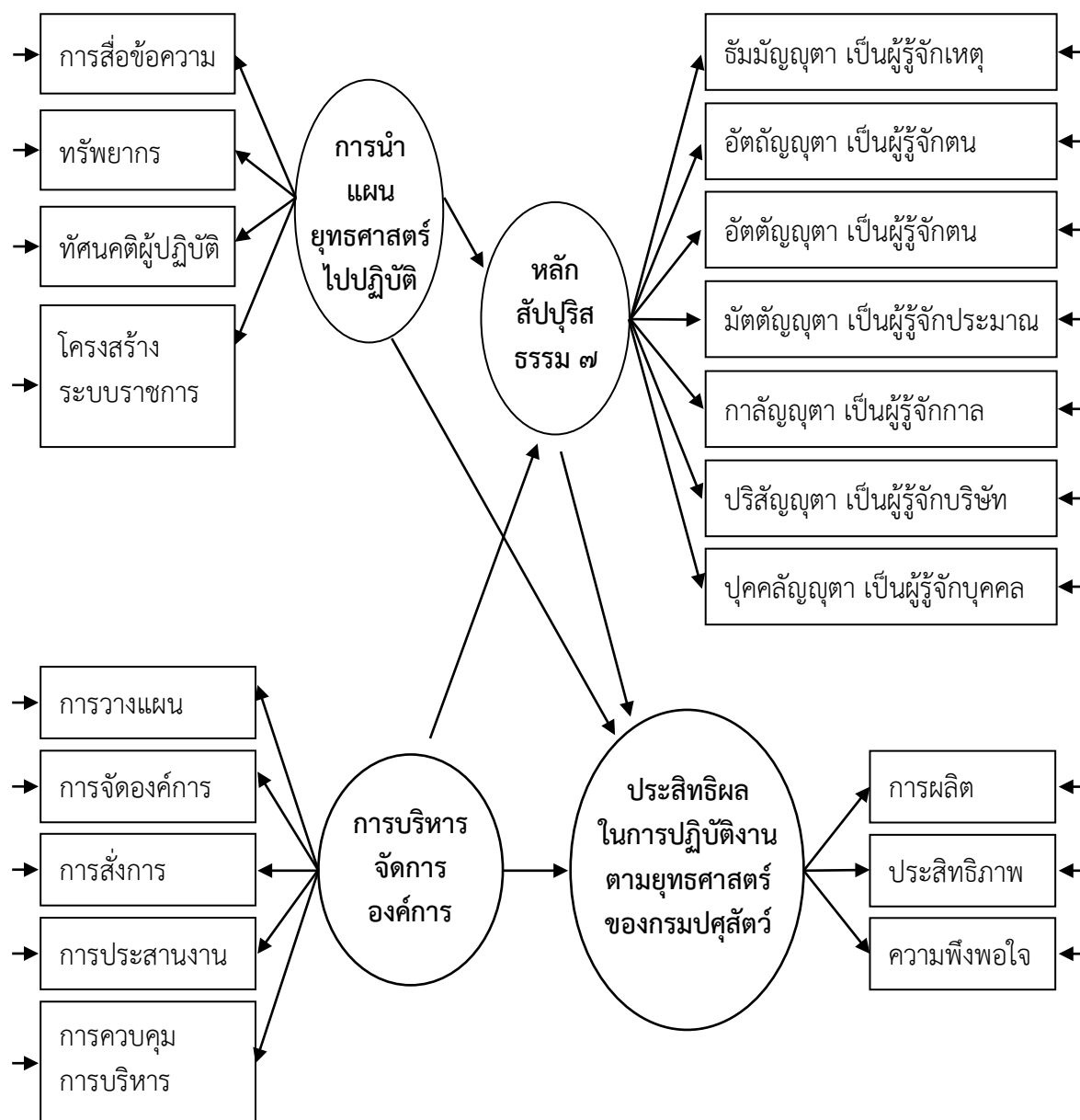
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรกรมปศุสัตว์ จำนวน ๕,๙๘๐ คน ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ได้แก่ สำนักงาน/กอง/ กลุ่มและศูนย์ต่าง ๆ จำนวน ๑๙ หน่วยงาน^๑

๒) กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยกำหนดประชากรตามประเภทของบุคลากรกรมปศุสัตว์ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) กำหนดกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ตัวแทนเพื่อการวิจัยโดยขนาดตัวอย่างที่ต้องการจะเก็บรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ เลสลีย์ คิช (Leslie Kish) ได้เสนอแนะว่า ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยปัจจัยหนึ่ง คือ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง จากกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ ๑๙ ตัวแปร ค่าพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณภายใต้โมเดลมีทั้งหมด ๔๕ พารามิเตอร์ ใช้เส้นพารามิเตอร์ละ ๑๐ ตัวอย่าง เท่ากับ $45 \times 10 = 450$ ตัวอย่าง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์จะต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า ๔๕๐ คน เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

^๑กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่, โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/index.php> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].



แผนภาพที่ ๓.๒ แสดงเส้นพารามิเตอร์รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจะได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนสำคัญ โดยพิจารณาจากจำนวนประชากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมีลักษณะกระจายให้สัมพันธ์กับสัดส่วนของประชากร โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามหน่วยงานโดยเป็นส่วนตามสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละชั้น} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละพื้นที่}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรจะได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างบุคลากรกรมปศุสัตว์ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๓.๑ สัดส่วนการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	จำนวน ประชากร	การคำนวณ	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
๑	กรมปศุสัตว์	๒๐	๔๕๐x๒๐/๕๙๘๐	๒
๒	กองการเจ้าหน้าที่	๖๗	๔๕๐x๖๗/๕๙๘๐	๕
๓	กองคลัง	๗๖	๔๕๐x๗๖/๕๙๘๐	๖
๔	กองความร่วมมือด้านการปศุ สัตว์ระหว่างประเทศ	๒๗	๔๕๐x๒๗/๕๙๘๐	๒
๕	กองแผนงาน	๕๐	๔๕๐x๕๐/๕๙๘๐	๔
๖	กองส่งเสริมและพัฒนาการ ปศุสัตว์	๒๑๕	๔๕๐x๒๑๕/๕๙๘๐	๑๖
๗	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	๒๗	๔๕๐x๒๗/๕๙๘๐	๒
๘	สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติ	๕๒๑	๔๕๐x๕๒๑/๕๙๘๐	๓๙
๙	สำนักกฎหมาย	๒๓	๔๕๐x๒๓/๕๙๘๐	๒
๑๐	สำนักงานควบคุมป้องกันและ บำบัดโรคสัตว์	๗๔๑	๔๕๐x๗๔๑/๕๙๘๐	๕๖
๑๑	สำนักงานปศุสัตว์เขต ๑-๙	๖๕๒	๔๕๐x๖๕๒/๕๙๘๐	๔๙
๑๒	สำนักงานปศุสัตว์พื้นที่ กทม.	๓๒	๔๕๐x๓๒/๕๙๘๐	๒
๑๓	สำนักงานเลขานุการกรม	๕๙	๔๕๐x๕๙/๕๙๘๐	๔
๑๔	สำนักตรวจสอบคุณภาพ สินค้าปศุสัตว์	๓๓๗	๔๕๐x๓๓๗/๕๙๘๐	๒๕
๑๕	สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์	๑๔๗	๔๕๐x๑๔๗/๕๙๘๐	๑๑
๑๖	สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการ ผลิตปศุสัตว์	๖๐๑	๔๕๐x๖๐๑/ ๕๙๘๐	๕
๑๗	สำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์	๑๔๐๔	๔๕๐x๑๔๐๔/๕๙๘๐	๑๐๖
๑๘	สำนักพัฒนาระบบและรับรอง มาตรฐาน สินค้าปศุสัตว์	๔๑๘	๔๕๐x๔๑๘/๕๙๘๐	๓๑
๑๙	สำนักพัฒนาอาหารสัตว์	๕๖๓	๔๕๐x๕๖๓/๕๙๘๐	๔๒
รวม		๕๙๘๐		๔๕๐

จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละหน่วยงาน

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร รายงานวิจัย รายงานการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย เพื่อกำหนดนิยาม ตัวแปรที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งได้นิยามตัวแปรที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิด

๒. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๓. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๔. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

๕. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยนำแบบสอบถามไปทดลองแจก (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน ๓๐ ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๖. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงและนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๗. รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นเชิงสถิติ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้

๒) ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกรอบการวิจัย โดยการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น ๖ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามที่แสดงถึง เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งประเภท ประเภทส่วนราชการ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน ๖ ข้อ

ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ทั้งหมดรวม ๑๖ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การสื่อข้อความ	จำนวน ๔ ข้อ
ทรัพยากร	จำนวน ๔ ข้อ
ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ	จำนวน ๔ ข้อ
โครงสร้างระบบราชการ	จำนวน ๔ ข้อ

ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ทั้งหมดรวม ๑๕ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การวางแผน	จำนวน ๓ ข้อ
การจัดองค์การ	จำนวน ๓ ข้อ
การสั่งการ	จำนวน ๓ ข้อ
การประสานงาน	จำนวน ๓ ข้อ
การควบคุมทางการบริหาร	จำนวน ๓ ข้อ

ส่วนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามที่แสดงถึง หลักพุทธธรรม ในหลักสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นแนวทางให้การบูรณาการเพื่อใช้ในปฏิบัติงานจำนวนรวม ๒๑ ข้อ โดยแยกตามตัวแปร ดังนี้ จำนวน ๓ ข้อ

ธัมมัญญตา	เป็นผู้รู้จักเหตุ	จำนวน ๓ ข้อ
อัตถัญญตา	เป็นผู้รู้จักผล	จำนวน ๓ ข้อ
อตตัญญตา	เป็นผู้รู้จักตน	จำนวน ๓ ข้อ
มัตตัญญตา	เป็นผู้รู้จักประมาณ	จำนวน ๓ ข้อ
กาลัญญตา	เป็นผู้รู้จักกาล	จำนวน ๓ ข้อ
ปริสสัญญตา	เป็นผู้รู้จักบริษัท	จำนวน ๓ ข้อ
บุคคลัญญตา	เป็นผู้รู้จักบุคคล	จำนวน ๓ ข้อ

ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ แบ่งคำถามออกเป็นด้านต่าง ๆ จำนวน ๑๒ ข้อดังนี้

การผลิต	จำนวน ๔ ข้อ
ประสิทธิภาพ	จำนวน ๔ ข้อ
ความพึงพอใจ	จำนวน ๔ ข้อ

สำหรับลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดประเมินค่า ๕ ระดับ (Rating Scale) ตามเกณฑ์ ดังนี้

๕	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
๔	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
๓	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
๒	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
๑	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

$$\begin{aligned}\text{สูตรอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{๕-๑}{๕} = ๐.๘๐\end{aligned}$$

การอภิปรายผลแบบสอบถามเป็นอันตรภาค (Interval Scale) ใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

หลังจากการคำนวณช่วงระดับคะแนนดังกล่าวแล้วนำค่าที่ได้จากการคำนวณมาแบ่งเป็นความพึงพอใจ ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง	น้อยที่สุด

ส่วนที่ ๖ แบบสอบถามเกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open Ended Questions) จำนวน ๑ ข้อ

๓) การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยได้นำแบบสอบถามหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาคณะนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือที่ออกแบบไว้

๒) หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

๑. ผศ.ดร. อนุวัต กระสังข์ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ดร. กาญจนา ดำจตุติ อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผศ.ดร. อธิวุฒิ หมั่นมี รองหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔. ผศ.ดร. สุริยา รักษาเมือง เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. ดร. สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้ เพื่อพิจารณาทั้งในด้าน เนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการจัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อ และวัตถุประสงค์ (IOC : The Index of Item Objective Congruence) ที่มีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

- +๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย
- ๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องๆ โดยใช้สูตร Rovinelli & Hambleton มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ใช้สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Item – Objective Congruence)

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ ซึ่งเครื่องมือการวิจัย ฉบับนี้ได้ค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ทุกข้อ ซึ่งถือว่าเครื่องมือใช้ได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า ๐.๕ จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ คน มาเป็นข้อคำถาม ซึ่งได้ตรวจสอบแบบสอบถามแล้วเห็น ว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้าน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (α : Cronbach's

Alpha Coefficient) โดยเครื่องมือการวิจัยได้ค่าของแบบสอบถามเท่ากับ ๐.๙๙๐ ถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	Cronbach's Alpha	No of Items
ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (A1-D4)	0.946	16
ด้านการบริหารจัดการองค์การ (E1-J3)	0.957	25
ด้านหลักสัปปุริสธรรม ๗ (K1-Q3)	0.944	21
ด้านการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (R1-T4)	0.960	12
รวม	0.990	64

๔) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณดังนี้

๑) จัดเตรียมแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยแยกแบบสอบถามตามหน่วยงาน

๒) ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขออนุญาตและขอความร่วมมือให้ผู้บริหารกรมปศุสัตว์แจ้งให้ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเพื่อจะขอแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน ๔๕๐ ชุด

๓) ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ประมวลผลทาง สถิติวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

๑) นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลได้จำนวน ๔๕๐ ชุด นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจ (Editing) แล้วดำเนินการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code Book) หลังจากนั้นมีการตรวจสอบแบบสำรวจเพื่อความถูกต้องอีก ๑ ครั้ง แล้วจึงดำเนินการถ่ายรหัสทั้งหลายลงในแบบฟอร์มการถ่ายข้อมูล (Transfer Sheet) บรรจุข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ แล้ววิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งแยกวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาลักษณะและการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย แยกเป็น

ก) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลเครื่องมือวัด โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการหาค่า KMO (Kaiser-Mayer-Olkin's Measure of Sampling Adequacy) ค่า Bartlett's Test of Sphericity และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ตัวแปรสังเกตได้และนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หากผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลเครื่องมือวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งตัวแปรแฝงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุต่อไป

ข) การวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis)

๒.๑ ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square Statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติหรืออีกนัยหนึ่งคือ โมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งผู้วิจัยต้องดำเนินการปรับโมเดลต่อไปจนเมื่อค่าสถิติไคสแควร์มีค่าต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒.๒ ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index: GFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง ๐ ลง ๑ และถ้าค่า GFI และ AGFI ควรมีค่าสูงกว่า ๐.๙๐ และเข้าใกล้ ๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒.๓ ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standardized Root Mean Squared Residual :SRMR) แสดงขนาดของส่วนที่เหลือ ค่าดัชนี SRMR ควรมีค่าต่ำกว่า หรือเท่ากับ ๐.๐๕ จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒.๔ ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่ได้มาจากการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความจริง และเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระและค่าสถิติมีค่าลดลง เนื่องจากค่าสถิตินี้ขึ้นอยู่กับประชากรและชั้นของความอิสระ RMSEA ควรมีค่า

ต่ำกว่า ๐.๐๕ หรือไม่เกิน ๐.๐๘ ซึ่งแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องดีมากกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบ บริบท นำเสนอเป็นความเรียงประกอบตาราง

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้สถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

(๑) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๒) ค่าสัดส่วน χ^2/df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ค่าไค-สแควร์ก็จะยิ่งสูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2/df ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน ๒.๐๐^๒

(๓) ดัชนีระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ - ๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๔) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างหาค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ - ๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๕) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๖) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

^๒สุภมาส อังคุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชฎกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, (กรุงเทพมหานคร : เจริญมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๔.

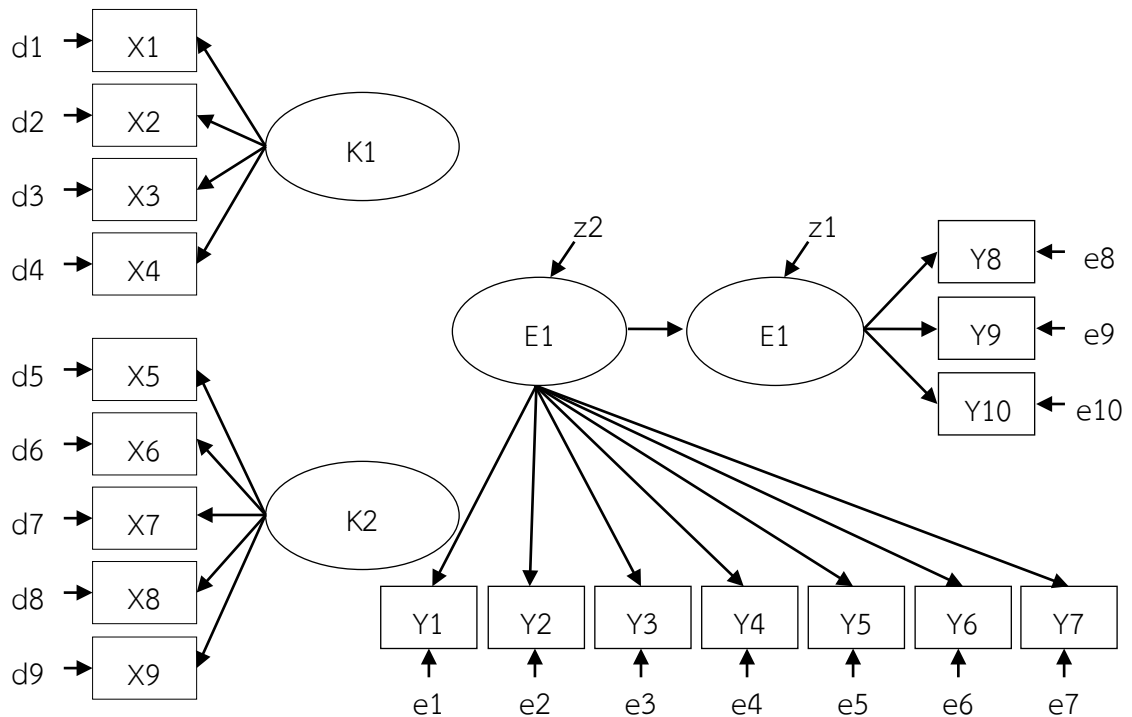
(๗) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๘) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของโมเดลได้ และค่า CN ควรมีค่ามากกว่า ๒๐๐ ของกลุ่มตัวอย่าง (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)^๓

(๙) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) หมายถึงเมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standardized Residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่วิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -๒ ถึง ๒

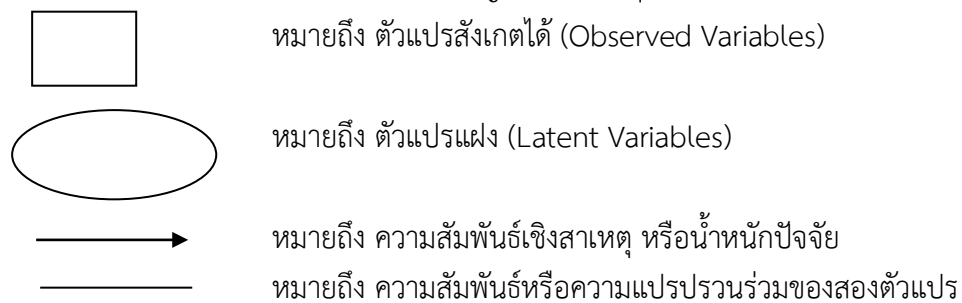
(๑๐) การปรับโมเดล (Model Modification Indexes: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall Fit) ของโมเดลว่า โดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดและจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า ๒.๐๐

^๓Diamantopoulos, A & Siguaw, A.D., *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, (Sage Publications: London, 2000), p. 223.

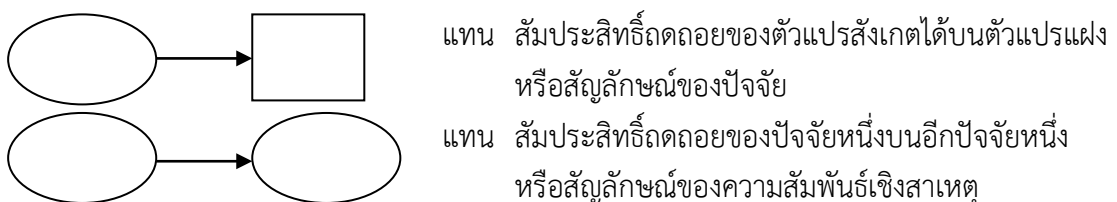


แผนภาพที่ ๓.๓ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

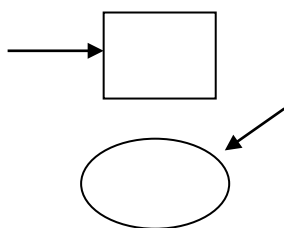
ภาพโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้^๔



ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำสัญลักษณ์เหล่านี้มาเขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ดังนี้



^๔สุภมาส อังคุโชติ สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, หน้า ๑๔๖.



แทน ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้

แทน ความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ปัจจัย

ตัวแปรแฝง (Latent variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ในภาพคือ K1 และ K2 ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI)

๒. ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ในภาพคือ E1 และ E2 ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA)

ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X ในภาพคือ X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 และ X9 โดยที่

X1 X2 X3 และ X4 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K1

X5 X6 X7 X8 และ X9 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K2

๒. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y ในภาพคือ Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 และ Y7 โดยที่

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 และ Y7 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E1

Y8 Y9 และ Y10 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E2

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ (อ่านว่า ELTA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA) ดังนั้น

d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 และ d9 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 และ X9 ตามลำดับ

e1 e2 e3 e4 e5 e6 e7 e8 e9 และ e10 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 และ Y10 ตามลำดับ

z1 และ z2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E1 และ E2 ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกันจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (skewness)
KUS	แทน	ค่าความโด่ง (kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
ξ	แทน	ตัวแปรแฝงภายนอก (Ksi)
λ	แทน	ขนาดอิทธิพลของตัวแปรอิสระกับตัวแปรแฝงภายนอก
δ	แทน	ความคลาดเคลื่อนภายใต้ตัวแปรอิสระ
η	แทน	ตัวแปรแฝงภายใน (Eta)
Γ	แทน	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก ξ ไป η
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

ชื่อตัวแปรแฝงภายนอก

PLAN	แทน	การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
PLAN 1	แทน	การสื่อสารข้อความ
PLAN 2	แทน	ทรัพยากร
PLAN 3	แทน	ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ
PLAN 4	แทน	โครงสร้างระบบราชการ
MANAGE	แทน	การจัดการองค์กร
MANAGE 1	แทน	การวางแผน
MANAGE 2	แทน	การจัดองค์การ
MANAGE 3	แทน	การสั่งการ
MANAGE 4	แทน	การประสานงาน
MANAGE 5	แทน	การควบคุมทางการบริหาร

ชื่อตัวแปรแฝงภายใน

SAPPU	แทน	หลักสัปปุริสธรรม ๗
SAPPU 1	แทน	อัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ)
SAPPU 2	แทน	อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล)
SAPPU 3	แทน	อัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน)
SAPPU 4	แทน	มัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ)
SAPPU 5	แทน	กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล)
SAPPU 6	แทน	ปริสสัญญตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท)
SAPPU 7	แทน	ปุคคลัญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล)
EFFECT	แทน	ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์
EFFECT 1	แทน	การผลิต
EFFECT 2	แทน	ประสิทธิภาพ
EFFECT 3	แทน	ความพึงพอใจ

๓) การสรุปและการนำเสนอ ผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย^๕ (Inductive Approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูลนั้น ดังภาพที่ ๓.๔



แผนภาพที่ ๓.๔ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มี ๓ กลุ่มตามหลักการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์ จำนวน ๑๖ คน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน สามารถอธิบายเสริมสนับสนุนข้อโต้แย้งต่าง ๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อ ขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติมให้ชุดความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูปหรือคน เพื่อให้ได้ข้อมูลทางศาสนาพุทธ และหลักพุทธธรรมในหลักสัปตปริสธรรม ๗ ในการเชื่อมโยงและการบูรณาการกับการทำยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ให้เพิ่มประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมาย สามารถอธิบายเสริมสนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติม

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๒ คน เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็น ข้อโต้แย้ง และการเสริมความรู้ในการบูรณาการหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ด้วยการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

^๕พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, ศาสตราจารย์, ศาสตราจารย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙),

ตามรายชื่อดังนี้

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง
กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์		
๑	นายไสว นามคุณ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์
๒	นายอิทธิพล เผ่าไพศาล	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาอาหารสัตว์
๓	ดร. อำพน วรดิษฐ์ธรรม	ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์
๔	นายบุญรอด พัฒนไพศาล	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ
๕	นายสมเกียรติ์ กรองแก้ว	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กพร.
๖	นายณรงค์ ม่วงไหมทอง	ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี
๗	นายวรกร อินทแพทย์	ปศุสัตว์จังหวัดมหาสารคาม
๘	นายณกร ทินราช	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศการ จังหวัดสระบุรี
๙	นางสาวประเทืองทิพย์ เสือเอก	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษกลุ่มวิจัย และพัฒนากายภาพเทคโนโลยี
๑๐	นายกิตติวิรัตน์ อุดมศิลป์	นายสัตวแพทย์ชำนาญการพิเศษ ปศุสัตว์จังหวัด นนทบุรี
๑๑	นายบรรพต คำสี	สัตวแพทย์ชำนาญงาน
๑๒	นางจันทร์ทิพย์ แสงทอง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัคซีนและ แบคทีเรีย
๑๓	นางสาวชลธิชา ทองอ่อน	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ
๑๔	นางสาววิไลย์ลิกา เพ็ญศรีสุวรรณค์	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการกลุ่มส่งเสริม และพัฒนาตลาด
๑๕	นางวรรณวิมล ทองคง	ปศุสัตว์พื้นที่ ๖
๑๖	นางสาวเบญจวรรณ นาคนาโส	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา		
๑๗	พระมหาสายัณห์ เปมสีโล, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตร มหาวิทยาลัยมหามกุฏ ราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราช วิทยาลัย
๑๘	พระภิกษุโณ ตสสนาโม (มีสมบัติ), ดร.	นักวิชาการอิสระด้านพระพุทธศาสนา
กลุ่มที่ ๓ กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์		
๑๙	นายอำนาจ ร่องเงิน	อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา, ปัตตานี
๒๐	นายสุชาติ นพวรรณ	อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย

๒) ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยกำหนดการประชุมความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรกรมปศุสัตว์ จำนวน ๓ คน

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูปหรือคน

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๕ คน

รวมทั้งสิ้น ๑๐ รูป/คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบหลักธรรมที่จะใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมปศุสัตว์อย่างรอบด้านด้วยความละเอียดลึกซึ้ง

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง
๑	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	รศ.ดร.สมาน งานสนิท	อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	พระเมธาวิญญู รศ.ดร.	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐสถิตมหาสีมารามวรวิหาร
๕	ดร.พีระพงษ์ กลิ่นละออ	กรรมการในคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล/นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา
๖	ผศ.ดร. อัมพร ปัญญา	อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
๗	ดร.วิษณุ ศรีวงษา	วิศวกรชลประทาน ชำนาญพิเศษ สำนักบริการจัดการน้ำ และ อุทกวิทยา กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์/นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์
๘	ว่าที่ร้อยตรี พิชิตพล กันทะ	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศ การปศุสัตว์ เขต ๔ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๙	ดร.สุกัญญา คำพะแย	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนามาตรฐานอาหารสัตว์เคี้ยวเอื้อง กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๑๐	คุณอุไร แสนคุณท้าว	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ช่วยในการกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดคำถามการวิจัย (Research Question) คือ คำถามที่ต้องการคำตอบจากการวิจัยหรือเป็นสิ่งที่ต้องตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากปัจจัยและประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและเกี่ยวเนื่องกันกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

ขั้นตอนที่ ๓ ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ ๔ การสร้างแบบสัมภาษณ์จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด และข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนสามารถอธิบายเสริม สนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ ให้ละเอียด และเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์นี้ที่เป็นตัวแปรศึกษาจากการวิจัยเชิงเอกสารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) การสร้างแบบเสวนาเชิงลึกเป็นแบบเสวนาตัวต่อตัว ตามกรอบปัจจัยที่กำหนด แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ผู้วิจัยกำหนดการสร้างแบบสัมภาษณ์จากดัชนีของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) ได้แก่ การศึกษาจากพระไตรปิฎก

๒) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) หรือการวิจัยเชิงเอกสาร ได้แก่ ส่วนที่เป็นคำอธิบายจากเอกสาร หนังสือ ตำรา ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๓) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ มีวิธีการเก็บข้อมูลหลายแบบให้เลือกตามความเหมาะสมของข้อมูลที่ต้องการ และตามลักษณะของประชากรเป้าหมายในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร สถิติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการรวบรวมผลจากแบบสอบถามในขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ช่วยในการกำหนดประเด็นและตัวแปรที่จะศึกษา และจากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามในการสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย

๓.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาดีที่สุด หรือมีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม จำนวน ๒๐ รูปหรือคน ที่ถูกเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

๔) การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัยโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูปหรือคน เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) โดยเป็นการสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมมาภิบาลเพื่อบริหารองค์กรบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๐ รูปหรือคน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารโดยตรง หรือสามารถให้ข้อมูลในการบริหารองค์กรบริษัทมหาชน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้อย่างครอบคลุม นำมาเขียนสรุปเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล เชิงพรรณนาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อให้เชื่อมโยงกับความสอดคล้องตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี หรือตอบปัญหาของการวิจัยได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จากการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น ๔ ประเด็นหลัก ดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ สภาพการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔.๒.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔.๒.๓ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน ๔๕๐ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน แสดงด้วยความถี่และร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=๔๕๐)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๘๗	๔๑.๖
หญิง	๒๖๓	๕๘.๔
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
อายุ		
๑๘-๒๐ ปี	๓	๐.๗
๒๑-๓๐ ปี	๘๐	๑๗.๘
๓๑-๔๐ ปี	๑๒๗	๒๘.๒
๔๑-๕๐ ปี	๑๓๗	๓๐.๔
๕๑-๖๐ ปี	๑๐๓	๒๒.๙
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๗๑	๑๕.๘
ปริญญาตรี	๓๑๑	๖๙.๑
ปริญญาโท	๖๒	๑๓.๘
ปริญญาเอก	๖	๑.๓
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
รายได้ต่อเดือน		
๙,๐๐๐-๑๕,๐๐๐ บาท	๗๔	๑๖.๔
๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท	๑๘๕	๔๑.๑
๒๕,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท	๑๒๐	๒๖.๗
๔๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป	๗๑	๑๕.๘
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐
ตำแหน่ง		
ข้าราชการ	๑๙๙	๔๔.๒
พนักงานราชการ	๒๒๑	๔๙.๑
ลูกจ้างประจำ	๓๐	๖.๗
รวม	๔๕๐	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” จำแนกได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๔ ส่วนเพศชาย จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๖

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี มีจำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๔ อายุ ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒ อายุ ๕๑-๖๐ ปี จำนวน ๑๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๙ อายุ ๒๑-๓๐ ปี มีจำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๘ อายุ ๑๘-๒๐ ปี จำนวน ๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๗ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๑ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๗๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๖๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน ๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๓ ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑ มีรายได้ต่อเดือน ๒๕,๐๐๑-๔๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๗ มีรายได้ต่อเดือน ๔๐,๐๐๑-๕๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๔ มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ ๕๕,๐๐๑ บาท ขึ้นไป จำนวน ๗๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘ ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานราชการ จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๑ มีตำแหน่งข้าราชการ จำนวน ๑๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๒ มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน ๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖.๗ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อข้อความ ทรัพยากร ทัศนคติผู้ปฏิบัติและโครงสร้างระบบราชการ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวม
(n=๔๕๐)

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวม	ระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. การสื่อข้อความ	๓.๘๙	๐.๗๗๙	มาก
๒. ทรัพยากร	๓.๗๓	๐.๘๑๕	มาก
๓. ทักษะคนปฏิบัติ	๓.๘๓	๐.๗๙๑	มาก
๔. โครงสร้างระบบราชการ	๓.๙๐	๐.๗๖๖	มาก
ภาพรวม	๓.๘๔	๐.๗๑๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๗๑๖)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ โครงสร้างระบบราชการ ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๖๖) การสื่อข้อความ ($\bar{X}$ = ๓.๘๙, S.D. = ๐.๗๗๙) ทักษะคนปฏิบัติ ($\bar{X}$ = ๓.๘๓, S.D. = ๐.๗๙๑) และทรัพยากร ($\bar{X}$ = ๓.๗๓, S.D. = ๐.๘๑๕) ทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำแนกเป็นรายข้อ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	ระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
	ปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการสื่อข้อความ			
๑. มีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ให้บุคลากรให้เข้าใจในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี	๓.๘๘	๐.๘๘๐	มาก
๒. มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่, ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจน	๓.๘๗	๐.๘๔๒	มาก
๓. ผู้บริหารมีการออกคำสั่งอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และอย่างไม่เป็นทางการทางการไปยังผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์	๔.๐๑	๐.๙๑๖	มาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)			
การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	ระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการสื่อสารข้อความ (ต่อ)			
๔. มีการเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กรมปศุสัตว์	๓.๘๑	๐.๙๐๓	มาก
ภาพรวม	๓.๘๙	๐.๗๗๙	มาก
ด้านทรัพยากร			
๑. มีการวางแผนทรัพยากร เช่น สถานที่เครื่องมือ บุคลากรงบประมาณ เพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างพร้อมเพียงและพอเพียง	๓.๗๔	๐.๙๒๒	มาก
๒. มีการจัดหาทรัพยากรและสรรหาบุคลากรให้เพียงพอทันเวลาและมีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์	๓.๕๙	๐.๙๖๓	มาก
๓. กรมปศุสัตว์ ได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	๓.๘๙	๐.๘๘๒	มาก
๔. มีการทดสอบประเมินผลความพร้อมและความชำนาญของบุคลากร เครื่องมือ สถานที่ หลังการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	๓.๖๙	๐.๙๒๓	มาก
ภาพรวม	๓.๗๓	๐.๘๑๕	มาก
ทัศนคติผู้ปฏิบัติ			
๑. มีแผนการสร้างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมในการทำงานขององค์กร	๓.๗๕	๐.๙๒๙	มาก
๒. มีการกำหนดแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๗๐	๐.๙๒๑	มาก
๓. มีกิจกรรมการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๘	๐.๘๗๔	มาก

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	ระดับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ทัศนคติผู้ปฏิบัติ (ต่อ)			
๔. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์	๔.๐๐	๐.๘๖๘	มาก
ภาพรวม	๓.๘๓	๐.๗๙๑	มาก
ด้านโครงสร้างระบบราชการ			
๑. มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๙๑	๐.๘๓๔	มาก
๒. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายให้แก่หน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๐๖	๐.๗๘๘	มาก
๓. มีการกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมแต่ละหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์มีแผนปฏิบัติการเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๕	๐.๘๗๓	มาก
๔. มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์สำเร็จตามเป้าหมาย	๓.๘๐	๐.๙๓๘	มาก
ภาพรวม	๓.๙๐	๐.๗๖๖	มาก
ภาพรวมการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	๓.๘๔	๐.๗๑๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๗๑๖) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านการสื่อข้อความ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๙, S.D. = ๐.๗๗๙) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการออกคำสั่งอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและอย่างไม่เป็นทางการทางการไปยังผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์ ($\bar{X}$ = ๔.๐๑ S.D. = ๐.๙๑๖) รองลงมาคือ มีการชี้แจงยุทธศาสตร์ให้บุคลากรเข้าใจในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = ๓.๘๘, S.D. = ๐.๘๘๐) และมีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์และแผนปฏิบัติประจำปีอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๘๔๒)

๒. ด้านทรัพยากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.815) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.882) รองลงมาคือ มีการวางแผนทรัพยากร เช่น สถานที่เครื่องมือ บุคลากร งบประมาณ เพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างพร้อมเพียงและพอเพียง ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.922) และมีการทดสอบประเมินผลความพร้อมและความชำนาญของบุคลากร เครื่องมือ สถานที่ หลังการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์และแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.923)

๓. ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.941) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.868) รองลงมาคือ มีกิจกรรมการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.874) และมีการสร้างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.929)

๔. ด้านโครงสร้างระบบราชการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.966) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.988) รองลงมาคือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.834) และมีการกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมแต่ละหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์มีแผนปฏิบัติการเพื่อปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.873)

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการองค์การ

ข้อมูลการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมการบริหาร ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารจัดการองค์การ

(n=๔๕๐)

การบริหารจัดการองค์การ โดยภาพรวม	ระดับการบริหารจัดการองค์การ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. การวางแผน	๔.๓๖	๐.๗๐๘	มากที่สุด
๒. การจัดองค์การ	๔.๐๓	๐.๗๗๒	มาก
๓. การสั่งการ	๓.๙๘	๐.๗๖๒	มาก
๔. การประสานงาน	๓.๗๘	๐.๘๖๔	มาก
๕. การควบคุมการบริหาร	๓.๙๘	๐.๘๐๐	มาก
ภาพรวมการบริหารจัดการองค์การ	๔.๐๓	๐.๖๘๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า การบริหารจัดการองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๖๘๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ การวางแผน ($\bar{X}$ = ๔.๓๖, S.D. = ๐.๗๐๘) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดองค์การ ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๗๗๒) การสั่งการ ($\bar{X}$ = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๗๖๒) การควบคุมการบริหาร ($\bar{X}$ = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๘๐๐) และการประสานงาน ($\bar{X}$ = ๓.๗๘, S.D. = ๐.๘๖๔) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารจัดการองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ
(n=๔๕๐)

การบริหารจัดการองค์การ	ระดับการบริหารจัดการองค์การ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การวางแผน			
๑. มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจกรมปศุสัตว์	๔.๓๗	๐.๗๕๐	มากที่สุด
๒. มียุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์อย่างชัดเจน	๔.๓๗	๐.๗๕๖	มากที่สุด
๓. มีแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๓๖	๐.๗๓๙	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๓๖	๐.๗๐๘	มากที่สุด
การจัดองค์การ			
๑. มีการจัดระบบงานในการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๑๐	๐.๘๑๘	มาก
๒. มีการจัดโครงสร้างองค์การและบุคลากรเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๐๐	๐.๘๔๗	มาก
๓. มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ อำนาจดำเนินการของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๙๘	๐.๘๖๖	มาก
ภาพรวม	๔.๐๓	๐.๗๗๒	มาก
การสั่งการ			
๑. มีการจัดสายการบังคับบัญชาเพื่อการสั่งการเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๐๙	๐.๘๖๙	มาก
๒. มีการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๑	๐.๙๖๗	มาก
๓. มีการมอบอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๐๔	๐.๘๒๕	มาก
ภาพรวม	๓.๙๘	๐.๗๖๒	มาก
การประสานงาน			
๑. มีการฝึกอบรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้กับบุคลากรของกรมปศุสัตว์	๓.๗๓	๐.๙๖๗	มาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารจัดการองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การบริหารจัดการองค์การ	ระดับการบริหารจัดการองค์การ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การประสานงาน (ต่อ)			
๒. มีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างทีมให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๗๕	๐.๙๔๖	มาก
๓. มีการจัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๖	๐.๘๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๗๘	๐.๘๖๔	มาก
การควบคุมการบริหาร			
๑. มีการสร้างระบบควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๙๖	๐.๘๓๘	มาก
๒. มีการติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๙๘	๐.๘๒๕	มาก
๓. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีและสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๔.๐๑	๐.๘๙๔	มาก
ภาพรวม	๓.๙๘	๐.๘๐๐	มาก
ภาพรวมการบริหารจัดการองค์การ	๔.๐๓	๐.๖๘๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๖๘๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. การวางแผน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๓๖, S.D. = ๐.๗๐๘) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X}$ = ๔.๓๗, S.D. = ๐.๗๕๐) รองลงมา คือ มีแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = ๔.๓๗, S.D. = ๐.๗๕๖) และมีแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X}$ = ๔.๓๖, S.D. = ๐.๗๓๙)

๒. การจัดองค์การ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๗๗๒) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดระบบงานในการปฏิบัติการตามแผน

ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๘๑๘) รองลงมา คือ มีการจัดโครงสร้างองค์การและบุคลากรเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๔.๐๐$, S.D. = ๐.๘๔๗) และมีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ อำนาจดำเนินการของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๘๖๖)

๓. การสั่งการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๗๖๒) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดสายการบังคับบัญชาเพื่อการสั่งการเพื่อปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D. = ๐.๘๖๙) รองลงมาคือ มีการมอบอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๘๒๕) และมีการฝึกอบรมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๘๑$, S.D. = ๐.๙๖๗)

๔. การประสานงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๘$, S.D. = ๐.๘๖๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการจัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๘๖$, S.D. = ๐.๘๘๘) รองลงมา คือ มีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างทีมให้กับผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๗๕$, S.D. = ๐.๙๔๖) และมีการฝึกอบรมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้กับบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๗๓$, S.D. = ๐.๙๖๗)

๕. การควบคุมการบริหาร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๘๐๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีและสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะจากการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D. = ๐.๘๙๔) รองลงมา คือ มีการติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๘๒๕) และมีการสร้างระบบควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = ๓.๙๖$, S.D. = ๐.๘๓๘)

๓. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรม ๗

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ฉัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล) อุตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสสัญญตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคัลญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวม	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. อัมมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ)	๓.๗๖	๐.๘๔๕	มาก
๒. อตถัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล)	๓.๘๗	๐.๘๓๖	มาก
๓. อตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน)	๓.๙๐	๐.๘๐๙	มาก
๔. มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ)	๓.๘๘	๐.๘๑๕	มาก
๕. กาลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักกาล)	๓.๙๑	๐.๗๘๕	มาก
๖. ปริสสัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท)	๓.๙๑	๐.๗๗๐	มาก
๗. ปุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล)	๓.๘๕	๐.๗๙๙	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	๓.๙๘	๐.๗๒๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๗๒๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ ปริสสัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ($\bar{X}$ = ๓.๙๑, S.D. = ๐.๗๗๐) รองลงมาคือ กาลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ($\bar{X}$ = ๓.๙๑, S.D. = ๐.๗๘๕) อตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน) ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๘๐๙) มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) ($\bar{X}$ = ๓.๘๘, S.D. = ๐.๘๑๕) อตถัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล) ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๘๓๖) ปุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ($\bar{X}$ = ๓.๘๕, S.D. = ๐.๗๙๙) และ อัมมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, S.D. = ๐.๘๔๕) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ธัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ)			
๑. มีการวิเคราะห์เหตุและที่มาให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีเหตุผล	๓.๘๗	๐.๘๙๕	มาก
๒. มีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ให้กับบุคลากร ให้เข้าใจเหตุและที่มาของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน	๓.๗๓	๐.๙๐๖	มาก
๓. บุคลากรของกรมปศุสัตว์เข้าใจเนื้อหาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน	๓.๖๗	๐.๙๓๑	มาก
ภาพรวม	๓.๗๖	๐.๘๔๕	มาก
อรรถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล)			
๑. ได้กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน	๓.๙๖	๐.๘๖๖	มาก
๒. ได้ชี้แจงเป้าหมายและดัชนีชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรได้อย่างครบถ้วน ชัดเจน	๓.๘๖	๐.๙๔๐	มาก
๓. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถสรุปบทเรียน ปัญหาและการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้	๓.๘๐	๐.๙๕๗	มาก
ภาพรวม	๓.๘๗	๐.๘๓๖	มาก
อัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน)			
๔. ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจในบทบาท อำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี	๓.๙๔	๐.๘๗๒	มาก
๕. ผู้บริหารและบุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่	๓.๙๒	๐.๘๖๒	มาก
๖. ผู้บริหารและบุคลากรรู้และเข้าใจในจุดบกพร่องและพร้อมแก้ไขในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มความสามารถ	๓.๘๕	๐.๘๙๖	มาก
ภาพรวม	๓.๙๐	๐.๘๐๙	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มัตตัญญูตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ)			
๑. ผู้บริหารเข้าใจในศักยภาพของบุคลากรของกรมปศุสัตว์ ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์	๓.๘๖	๐.๘๗๓	มาก
๒. ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจและรู้จักปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างดี	๓.๘๖	๐.๘๙๕	มาก
๓. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี	๓.๙๑	๐.๘๕๕	มาก
ภาพรวม	๓.๘๘	๐.๘๑๕	มาก
กาลัญญูตา (เป็นผู้รู้จักกาล)			
๑. ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจในแผนการปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์	๓.๙๒	๐.๘๓๗	มาก
๒. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถตัดสินใจในการสั่งการ การสื่อสาร การประสานงาน ตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้เป็นอย่างดี	๓.๙๓	๐.๘๒๖	มาก
๓. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์ รวบรวมปัญหาและร่วมมือกัน ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้เป็นอย่างดี	๓.๘๘	๐.๘๖๑	มาก
ภาพรวม	๓.๙๑	๐.๗๘๕	มาก
ปริสัญญูตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท)			
๑. ผู้บริหารและบุคลากรรู้จักเข้าใจในกลุ่มทีมงาน หน่วยงานใน และนอกองค์กรที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี	๓.๙๒	๐.๘๔๓	มาก
๒. ผู้บริหารและบุคลากรรู้จักการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานงานร่วมกันในกลุ่ม ทีมงาน หน่วยงานในและนอกองค์กรที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี	๓.๙๒	๐.๘๓๔	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗
จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=๔๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ปริสัณญตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) (ต่อ)			
๓. ผู้บริหารและบุคลากรมีหลักปฏิบัติในการแก้ไขข้อขัดแย้งของทีมและหน่วยงานภายในและนอกองค์กรที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นประจำอย่างสมานฉันท์และสันติวิธี	๓.๘๙	๐.๘๖๐	มาก
ภาพรวม	๓.๙๑	๐.๗๗๐	มาก
บุคคลัญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล)			
๑. ผู้บริหารและบุคลากรรู้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี	๓.๙๐	๐.๘๓๖	มาก
๒. ผู้บริหารได้จัดบุคลากรลงปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๗	๐.๘๖๒	มาก
๓. ผู้บริหารได้จัดให้มีการให้รางวัล การลงโทษ การเลื่อนขั้นบุคลากรตามหลักคุณธรรมและตามระเบียบการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์	๓.๗๘	๐.๙๒๙	มาก
ภาพรวม	๓.๘๕	๐.๗๙๙	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	๓.๘๗	๐.๗๒๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๗๒๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, S.D. = ๐.๘๔๕) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการวิเคราะห์เหตุและที่มาให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างมีเหตุผล ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๘๙๕) รองลงมา คือ มีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ให้กับบุคลากร ให้เข้าใจเหตุและที่มาของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน ($\bar{X}$ = ๓.๗๓, S.D. = ๐.๙๐๖) และบุคลากรของกรมปศุสัตว์เข้าใจเนื้อหาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน ($\bar{X}$ = ๓.๖๗, S.D. = ๐.๙๓๑)

๒. อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.836) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้อย่างครบถ้วน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.866) รองลงมา คือ มีการชี้แจงเป้าหมายและดัชนีตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ให้กับบุคลากรได้อย่างชัดเจน ครบถ้วน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.840) และมีผู้บริหารและบุคลากรสามารถสรุปทบทเรียน ปัญหา และวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาจากการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.857)

๓. อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.809) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจในบทบาท อำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.872) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.862) และมีผู้บริหารและบุคลากรรู้และเข้าใจในจุดบกพร่องและพร้อมแก้ไขในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.856)

๔. มัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.815) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.855) รองลงมา คือ ผู้บริหารเข้าใจในศักยภาพของบุคลากรกรมปศุสัตว์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.873) และผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจและรู้จักปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างดี ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.855)

๕. กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.785) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสามารถตัดสินใจในการสั่งการ การสื่อสาร การประสานงาน ตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.826) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรเข้าใจในแผนการปฏิบัติการประจำปีซึ่งเป็นแนวทางในการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.837) และผู้บริหารและบุคลากรสามารถประเมินสถานการณ์ รวบรวมปัญหาและร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.861)

๖. ปริสัญญัตตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.770) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรรู้จักการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานงานร่วมกันในกลุ่ม ทีมงาน หน่วยงานในและนอก

องค์การที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.834) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรรู้จักเข้าใจในกลุ่มทีมงาน หน่วยงานในและนอกองค์การที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.843) และผู้บริหารและบุคลากรมีหลักปฏิบัติในการแก้ไขข้อขัดแย้งของทีม และกับหน่วยงานในและนอกองค์การที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นประจำอย่างสมานฉันท์และสันติวิธี ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.860)

๗. บุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.799) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรรู้จักศักยภาพและความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่ละองค์การที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.836) รองลงมา คือ ผู้บริหารได้จัดบุคลากรลงปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.862) และ ผู้บริหารได้จัดให้มีการให้รางวัล การลงโทษ การเลื่อนขั้นบุคลากรตามหลักคุณธรรมและตามระเบียบการบริหารงานบุคคลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.929)

๔. ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ประกอบด้วย ผลผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

(n=๔๕๐)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวม	ระดับประสิทธิผล		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. การผลิต	๓.๙๙	๐.๗๒๗	มาก
๒. ประสิทธิภาพ	๓.๙๐	๐.๗๙๘	มาก
๓. ความพึงพอใจ	๓.๙๔	๐.๗๙๗	มาก
ภาพรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	๓.๙๔	๐.๗๒๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.727) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ การผลิต ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.727) รองลงมา คือ ความพึงพอใจ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.797) ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.798) ตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๔๕๐)

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์	ระดับประสิทธิผล		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การผลิต			
๑. มีผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	๔.๐๑	๐.๗๖๘	มาก
๒. สามารถเพิ่มผลความสำเร็จของโครงการได้ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	๓.๙๗	๐.๗๘๙	มาก
๓. สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จำกัด	๔.๐๐	๐.๘๐๙	มาก
๔. สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี	๓.๙๙	๐.๘๐๕	มาก
ภาพรวม	๓.๙๙	๐.๗๒๗	มาก
ประสิทธิภาพ			
๑. ผลสำเร็จของโครงการคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปตามแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์	๓.๘๖	๐.๘๕๙	มาก
๒. ผลสำเร็จของโครงการคุ้มค่ากับปัจจัยการผลิตจากงบประมาณด้านการเงินและวัตถุดิบ	๓.๘๑	๐.๘๙๒	มาก
๓. โครงการที่สำเร็จเกิดจากประสิทธิภาพของบุคลากรกรมปศุสัตว์	๔.๐๐	๐.๘๕๗	มาก
๔. บรรลุเป้าหมายโครงการตามแผนยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้	๓.๙๒	๐.๘๔๒	มาก
ภาพรวม	๓.๙๐	๐.๗๙๘	มาก
ความพึงพอใจ			
๕. ผู้บริหารและบุคลากรมีความพึงพอใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	๓.๙๖	๐.๘๖๑	มาก
๖. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรของกรมปศุสัตว์	๓.๘๔	๐.๙๑๔	มาก
๗. ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ต่อการร่วมมือกันปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	๓.๙๕	๐.๘๒๐	มาก
๘. ผู้บริหารและบุคลากรมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี	๓.๙๙	๐.๘๕๓	มาก
ภาพรวม	๓.๙๔	๐.๗๙๗	มาก
ภาพรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	๓.๙๔	๐.๗๒๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.727) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านการผลิต พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.727) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.768) รองลงมา คือ สามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จำกัด ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.809) และสามารถดำเนินโครงการได้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.805)

๒. ด้านประสิทธิภาพ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.748) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ โครงการที่สำเร็จเกิดจากประสิทธิภาพของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.853) รองลงมา คือ บรรลุเป้าหมายโครงการตามแผนยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้ ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.842) และผลสำเร็จของโครงการคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไปตามแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.859)

๓. ด้านความพึงพอใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.747) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.853) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรมีความพึงพอใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.861) และผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.820)

๔.๒.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑) ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (n=๔๕๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	S.D.	Variance	Skewness	Kurtosis
PLAN 1	3.89	มาก	0.779	0.606	-0.597	0.288
PLAN 2	3.73	มาก	0.815	0.664	-0.573	0.287
PLAN 3	3.83	มาก	0.791	0.625	-0.560	0.206
PLAN 4	3.90	มาก	0.766	0.588	-0.609	0.331
PLAN	3.84	มาก	0.716	0.512	-0.564	0.179
MANAGE 1	4.36	มาก	0.708	0.501	-0.994	0.540
MANAGE 2	4.03	มาก	0.772	0.595	-0.715	0.434
MANAGE 3	3.98	มาก	0.762	0.580	-0.778	0.886
MANAGE 4	3.78	มาก	0.864	0.747	-0.751	0.670
MANAGE 5	3.98	มาก	0.800	0.640	-0.908	1.364
MANAGE	4.03	มาก	0.685	0.469	-0.729	0.429
SAPPU 1	3.76	มาก	0.845	0.714	-0.728	0.727
SAPPU 2	3.87	มาก	0.836	0.699	-0.753	0.641
SAPPU 3	3.90	มาก	0.809	0.655	-0.690	0.489
SAPPU 4	3.88	มาก	0.815	0.665	-0.647	0.558
SAPPU 5	3.91	มาก	0.785	0.617	-0.711	0.908
SAPPU 6	3.91	มาก	0.770	0.593	-0.572	0.216
SAPPU 7	3.85	มาก	0.799	0.638	-0.612	0.534
SAPPU	3.87	มาก	0.729	0.531	-0.689	0.446
EFFECTI 1	3.99	มาก	0.727	0.529	-0.645	0.727
EFFECTI 2	3.90	มาก	0.798	0.636	-1.030	1.776
EFFECTI 3	3.94	มาก	0.797	0.635	-0.900	1.350
EFFECTI	3.94	มาก	0.727	0.528	-0.920	1.291

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๑๙ ตัว ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ (EFFECTI) ส่วนตัวแปรสังเกตได้แก่ หลักสัปบุริสธรรม ๗ (SAPPU) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) พบว่า โดยภาพรวมการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.716) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการโครงสร้างระบบราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.766) รองลงมา คือ การสื่อข้อความ ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.779) ทักษะของผู้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.791) และทรัพยากร ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.779) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๕๘.๘ – ๖๖.๔ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการองค์กร (MANAGE) พบว่า โดยภาพรวมการบริหารจัดการองค์กร อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.685) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.708) รองลงมา คือ การจัดองค์การ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.772) การสั่งการ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.762) การควบคุมการบริหาร ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.800) และการประสานงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.864) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๕๐.๑ – ๗๔.๔ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ (SAPPU) พบว่า โดยภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.729) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปฐิธธูตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.770) รองลงมา คือ กาลัธธูตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.785) อัดธัธธูตา (เป็นผู้รู้จักตน) ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.809) มัดธัธธูตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.815) อัดธัธธูตา (เป็นผู้รู้จักผล) ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.836) ปุคคธัธธูตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.799) และธัมมธัธธูตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.845) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๗๗.๐ – ๘๔.๕ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาตัวแปรประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECT) พบว่า โดยภาพรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๒๗) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การผลิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = ๓.๙๙ S.D. = ๐.๗๒๗) รองลงมาคือความพึงพอใจ ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๙๗) และประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๙๘) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๗๒.๗ – ๗๙.๗ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

๒) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	MANAGE 1	MANAGE 2	MANAGE 3
PLAN 1	1.000						
PLAN 2	.744**	1.000					
PLAN 3	.714**	.807**	1.000				
PLAN 4	.722**	.801**	.812**	1.000			
MANAGE 1	.582**	.460**	.522**	.581**	1.000		
MANAGE 2	.677**	.689**	.725**	.739**	.682**	1.000	
MANAGE 3	.748**	.738**	.729**	.773**	.659**	.812**	1.000
Mean	3.89	3.73	3.83	3.90	4.36	4.03	3.98
S.D.	0.779	0.815	0.791	0.766	0.708	0.772	0.762

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	MANAGE 4	MANAGE 5	SAPPU 1	SAPPU 2	SAPPU 3	SAPPU 4	SAPPU 5
MANAGE 4	1.000						
MANAGE 5	.781**	1.000					
SAPPU 1	.790**	.725**	1.000				
SAPPU 2	.746**	.748**	.859**	1.000			
SAPPU 3	.708**	.678**	.791**	.807**	1.000		
SAPPU 4	.716**	.725**	.744**	.779**	.840**	1.000	
SAPPU 5	.695**	.729**	.740**	.775**	.797**	.837**	1.000
Mean	3.78	3.98	3.76	3.87	3.90	3.88	3.91
S.D.	0.864	0.800	0.845	0.836	0.809	0.815	0.785

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	SAPPU 6	SAPPU 7	EFFECTI 1	EFFECTI 2	EFFECTI 3
SAPPU 6	1.000				
SAPPU 7	.809**	1.000			
EFFECTI 1	.761**	.739**	1.000		
EFFECTI 2	.728**	.695**	.817**	1.000	
EFFECTI 3	.776**	.725**	.820**	.831**	1.000
Mean	3.91	3.85	3.99	3.90	3.94
S.D.	0.770	0.799	0.727	0.798	0.797

Bartlett's Test of Sphericity = 10433.82, df = 171, p = .000, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.968

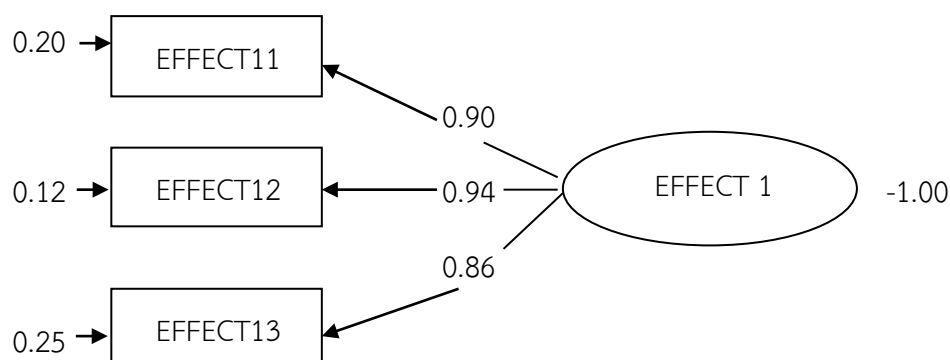
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

๒) ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๕๐ ตัวอย่าง แสดงผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ ๑ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๑ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=0.85, df=2, P-value= 0.65539, RMSEA=0.000

แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.65	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.42	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0038	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	724.97	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๖๕๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๐.๘๕ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๐.๔๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์

ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๓๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๗๒๔.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า หรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

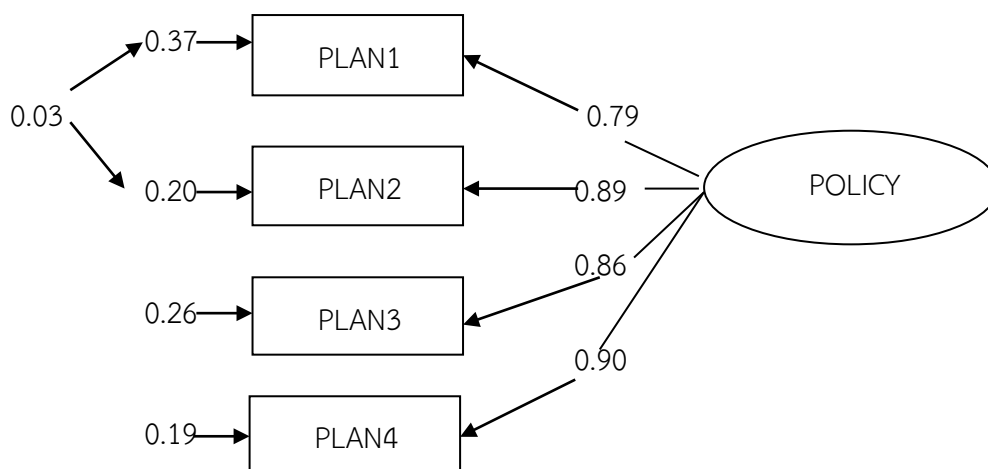
ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
EFFECT1	0.88	0.90 (0.01)	4.07**	0.80	0.30
EFFECT2	0.96	0.94 (0.01)	2.89**	0.88	0.49
EFFECT3	0.89	0.86 (0.01)	4.60**	0.75	0.22
Chi-Square = 0.85 df = 2 GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.000					

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๒๒ ถึง ๐.๔๙ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพ (EFFECT2) มีความแปรผันร่วมกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร้อยละ ๘๘ รองลงมา คือ การผลิต (EFFECT1) มีความแปรผันร้อยละ ๘๐ และความพึงพอใจ (EFFECT3) มีความแปรผันร้อยละ ๗๕ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๒ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=1.27, df=1, P-value= 0.26053, RMSEA=0.024

แผนภาพที่ ๔.๒ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าสถิติความสอดคล้องของการแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.26	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.27	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0044	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.024	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	2350.98	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๒๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๐.๒๖ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๒๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๔๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่า

ความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต่อน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๒๓๕๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

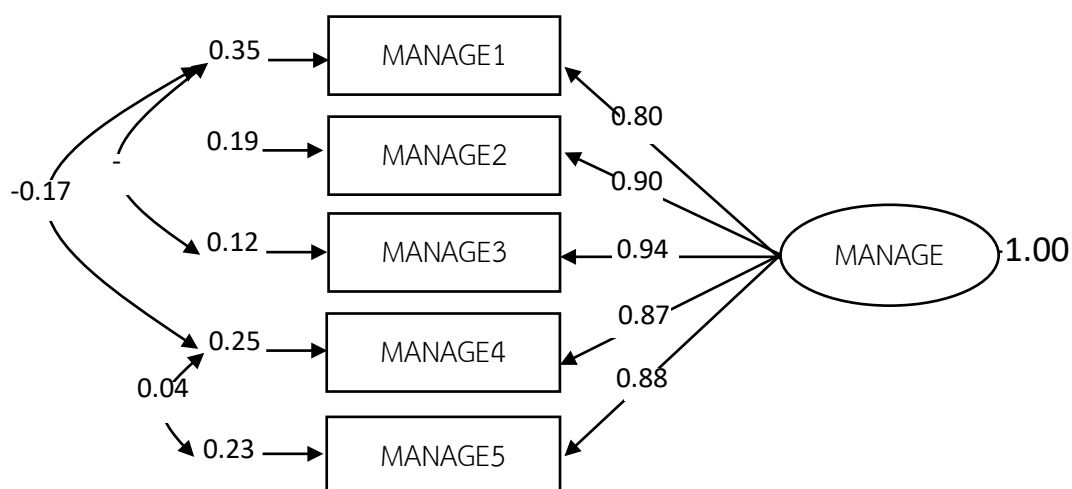
ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
POLICY1	0.62	0.79 (0.03)	19.42**	0.63	0.17
POLICY2	0.73	0.89 (0.03)	23.57**	0.80	0.38
POLICY3	1.54	0.86 (0.07)	22.36**	0.74	0.14
POLICY4	0.69	0.90 (0.03)	23.94**	0.81	0.47
Chi-Square = 1.27 df = 1 GFI = 1.00 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.024					

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๑๔ ถึง ๐.๔๗ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ โครงสร้างระบบราชการ (PLAN4) มีความแปรผันร่วมกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ร้อยละ ๘๑ รองลงมา คือ ทรัพยากร (PLAN2) มีความแปรผันร้อยละ ๘๐ ทศนคติผู้ปฏิบัติ (PLAN3) มีความแปรผันร้อยละ ๗๔ และการสื่อสารข้อความ (PLAN1) มีความแปรผันร้อยละ ๖๓ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๓ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=2.43, df=2, P-value= 0.29722, RMSEA=0.022

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าสถิติความสอดคล้องของการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.29722	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.21	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0055	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.022	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	1692.27	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๒๙๗๒๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๒.๔๓ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๒๑ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความ

คลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๕๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๑๖๙๒.๒๗ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

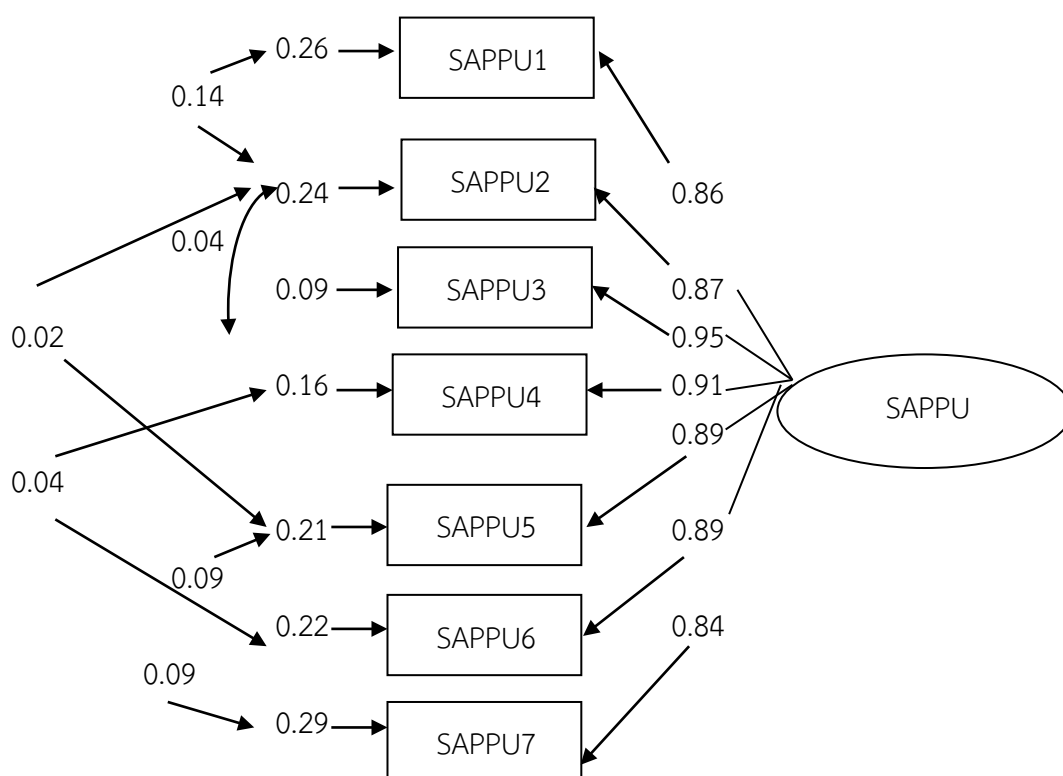
ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
MANAGE1	7.03	0.80 (0.35)	19.92**	0.65	0.03
MANAGE2	3.93	0.90 (0.16)	24.39**	0.81	0.03
MANAGE3	3.63	0.94 (0.14)	26.12 **	0.88	0.09
MANAGE4	4.20	0.87 (0.18)	22.78 **	0.75	0.06
MANAGE5	3.10	0.88 (0.13)	23.41 **	0.77	0.02
Chi-Square = 2.43 df = 2 GFI = 1.00 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.022					

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๒ ถึง ๐.๐๙ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ การสั่งการ (MANAGE3) มีความแปรผันร่วมกับการบริหารจัดการองค์การ ร้อยละ ๘๘ รองลงมา คือ การจัดองค์การ (MANAGE2) มีความแปรผันร้อยละ ๘๑ การควบคุมการบริหาร (MANAGE5) มีความแปรผันร้อยละ ๗๗ การประสานงาน (MANAGE4) มีความแปรผันร้อยละ ๗๕ และการวางแผน (MANAGE1) มีความแปรผันร้อยละ ๖๕ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการบริหารจัดการองค์การตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๔ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=14.49, df=8, P-value= 0.06978, RMSEA=0.043

แผนภาพที่ ๔.๔ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบูรณาการหลักสัปปริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าสถิติความสอดคล้องของการบูรณาการหลักสัปปริสธรรม ๗

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.06978	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.81	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0062	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.043	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	612.76	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๐๖๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๑๔.๔๙ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๘ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๘๑ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๖๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๔๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๖๑๒.๗๖ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า หรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
SAPPU1	2.39	0.86 (0.11)	22.72**	0.74	0.03
SAPPU2	3.38	0.87 (0.15)	23.31**	0.76	0.02
SAPPU3	6.73	0.95 (0.25)	27.06**	0.91	0.06
SAPPU4	10.93	0.91 (0.44)	25.12**	0.84	0.02
SAPPU5	10.62	0.89 (0.44)	23.89**	0.79	0.01
SAPPU6	2.39	0.89 (0.10)	23.75**	0.78	0.02
SAPPU7	8.08	0.84 (0.37)	22.04**	0.71	0.01
Chi-Square = 14.49 df = 8 GFI = 0.99 AGFI = 0.97 RMSEA = 0.043					

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 450 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

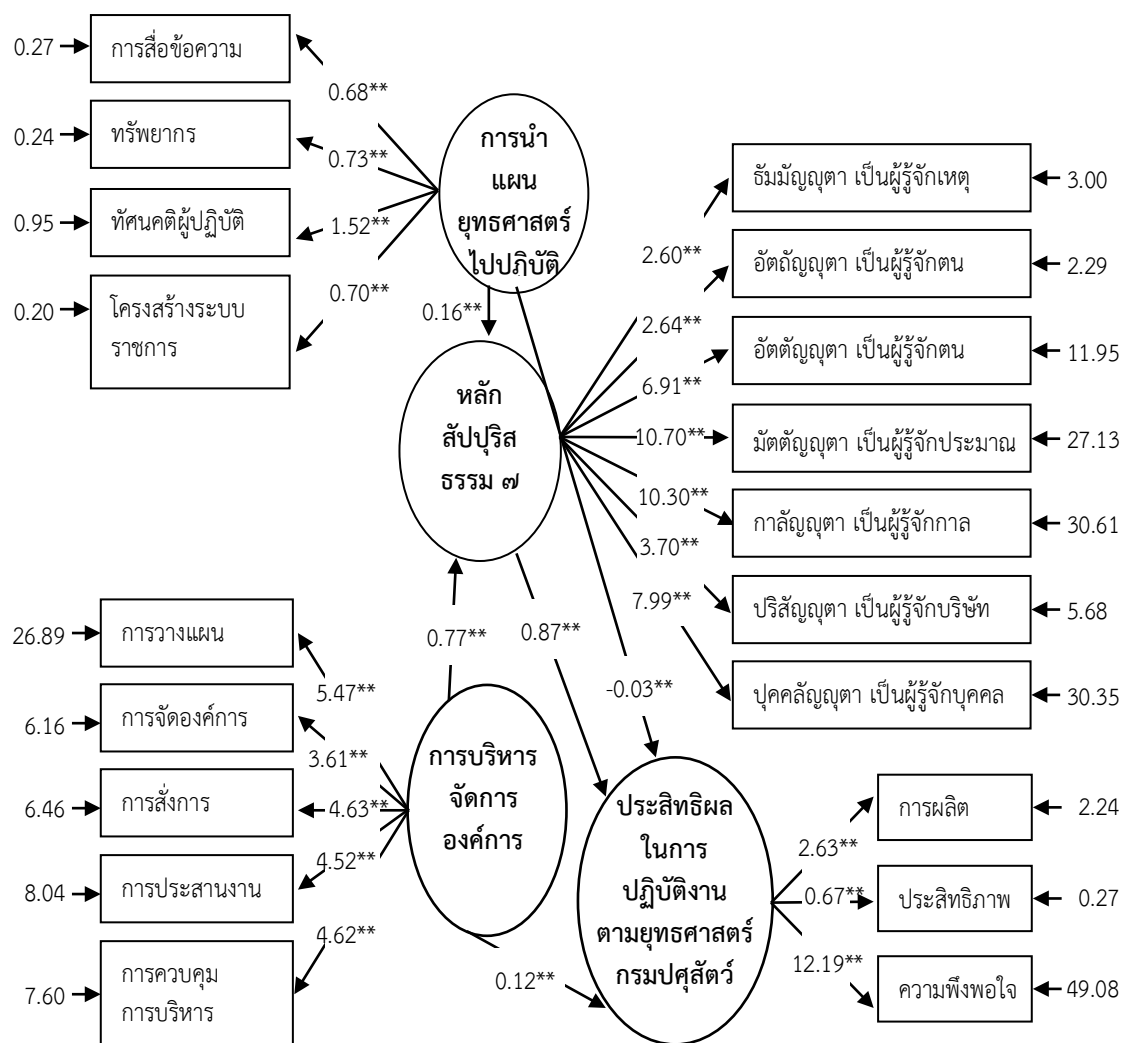
จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบของตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๑ ถึง ๐.๐๖ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ อัตตัญญูตา (เป็นผู้รู้จักตน) (SAPPU3) มีความแปรผันร่วมกับการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ ร้อยละ ๙๑ รองลงมา คือ มัตตัญญูตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) (SAPPU4) มีความแปรผันร้อยละ ๘๔ กาลัญญูตา (เป็นผู้รู้จักกาล) (SAPPU5) มีความแปรผันร้อยละ ๗๙ ปริสัญญูตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) (SAPPU6) มีความแปรผันร้อยละ ๗๘ อัตตัญญูตา (เป็นผู้รู้

จักผล) มีความแปรผันร้อยละ ๗๖ ธัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) มีความแปรผันร้อยละ ๗๔ และ บุคคลัญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) มีความแปรผันร้อยละ ๗๑ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สมมติฐานที่ ๒ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การและหลักพุทธธรรมคือหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ตามสมมติฐานที่ ๒

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัยตามแผนภาพที่ ๔.๕ ดังนี้



Chi-Square=110.98, df=95, P-value= 0.12550, RMSEA=0.024

แผนภาพที่ ๔.๕ แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลไกของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.12550	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.16	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.021	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.024	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	344.69	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่าค่า p-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๑๒๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๑๑๐.๘๘ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๙๕ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๑๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๓๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๓๔๔.๖๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ผลผ่านเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความสอดคล้องรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ ๒ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การและหลักปฏิบัติการ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถสรุปเป็นตารางผลการศึกษาดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรเหตุ	SAPPU					EFFECTI			
ตัวแปรผล	TE		IE	DE		TE	IE	DE	
PLAN	0.16		-	0.16		0.11	0.14	-0.03	
	(0.11)			(0.11)		(0.12)	(0.09)	(0.09)	
MANAGE	0.77**		-	0.77**		0.78**	0.66**	0.12	
	(0.11)			(0.11)		(0.12)	(0.12)	(0.14)	
SAPPU	-		-	-		-	-	0.87**	
								(0.10)	
ค่าสถิติ	Chi-Square = 110.98, df = 95, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA = 0.024								
ตัวแปร	PL1	PL2	PL3	PL4	MA1	MA2	MA3	MA4	MA5
ความเที่ยง	0.63	0.70	0.71	0.71	0.53	0.68	0.77	0.72	0.74
ตัวแปร	SAP1	SAP2	SAP3	SAP4	SAP5	SAP6	SAP7	EFFEC1	EFFEC2
ความเที่ยง	0.69	0.75	0.76	0.81	0.76	0.71	0.67	0.76	0.62
ตัวแปร	EFFEC3								
ความเที่ยง	0.75								
สมการโครงสร้างของตัวแปร			SAPPU		EFFECTI				
R ²			0.83		0.90				
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร									
ตัวแปรแฝง	SAPPU			EFFECTI			PLAN		MANAGE
SAPPU	1.00								
EFFECTTI	0.95			1.00					
PLAN	0.85			0.82			1.00		
MANAGE	0.91			0.88			0.91		1.00

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, **p < 0.01

TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๕๓-๐.๘๑ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ มัตตัญญูตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) (SAPPU4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๑ รองลงมา คือ การสั่งการ (MANAGE3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๗๗ ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุด คือ การวางแผน (MANAGE1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๕๓ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในพบว่ามีค่าเท่ากับ ๐.๘๓ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลคือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) และการบริหารจัดการองค์การ (MANAGE) สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU) ได้

ร้อยละ ๘๓ และยังพบว่าสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในมีค่าเท่ากับ ๐.๙๐ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลคือประกอบด้วย การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE) และการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ได้ร้อยละ ๙๐ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิรวมพบผลดังนี้

๑) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง - ๐.๐๓ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๔ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๑ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อข้อความ ทรัพยากร ทักษะของผู้ปฏิบัติ โครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร้อยละ ๑๑

๒) การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE) กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๘ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๖๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๗๘ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมการบริหาร ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร้อยละ ๗๘

๓) การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU) อันประกอบด้วย อัมมัญญตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญตา (เป็นผู้รู้จักผล) อตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสสัญญตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคลัญญตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๕ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) เท่ากับ ๘๗ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการนำหลักสัปปุริสธรรมเข้ามาช่วยในปฏิบัติงานและบริหารงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้อย่างดีร้อยละ ๘๗

๔.๒.๓ รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑. การปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรม ๗

ประกอบด้วย

- ๑.๑ ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ
- ๑.๒ อตถัญญตา เป็นผู้รู้จักผล
- ๑.๓ อตตัญญตา เป็นผู้รู้จักตน
- ๑.๔ มัตตัญญตาเป็นผู้รู้จักประมาณ
- ๑.๕ กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล
- ๑.๖ ปริสสัญญตา เป็นผู้รู้จักบริษัท
- ๑.๗ ปุคคลัญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การนำหลักสัปปริสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อย่างไรและมีความคิดเห็นอย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. มีการประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ เพื่อให้เข้าใจเหตุผลที่มาของแผนงาน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมายหรือผลสำเร็จ ตรวจสอบว่าแต่ละคนเข้าใจแผนหรือไม่ มีอำนาจหน้าที่เพียงใด ผู้บริหารต้องประเมินว่าหน่วยงานของตนมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรเพียงพอที่จะพาหน่วยงานดำเนินตามแผนสำเร็จหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานต้องประเมินโครงการ แล้วแก้ปัญหาในระหว่างที่ดำเนินตามแผนงาน ประสานกับหน่วยงานอื่น รู้จักคนในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อประสานงานให้บรรลุผล มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานสำเร็จ

สำหรับหลักธรรมที่นำมาใช้ในการทำงาน ไม่ได้ยึดถือหลักสัปปริสธรรม ๗ แต่ได้ดำเนินงานตามหลักบริหารสมัยใหม่ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้วก็เข้าหลักธรรมดังกล่าว ซึ่งหลักสำคัญที่ใช้คือ การรู้จักเหตุคือแผนงาน รู้จักผลคือรู้จักเป้าหมาย รู้จักตนว่าจะต้องทำอะไร ผักผ่อนอะไรและการรู้จักบุคคลที่มาร่วมทำงาน

สิ่งที่ถูกปลูกฝังเกิดจากการเรียนรู้จากองค์กรในการฝึกอบรมเป็นหลัก ร่วมกับการเลี้ยงดูจากครอบครัวที่สร้างพลังใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย^{๑)}

^{๑)}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖, วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๔.

๒. ต้องรู้จักสาเหตุ หรือเหตุ ต้องศึกษาให้ชัดเจนว่ามาจากสาเหตุอะไร เมื่อรู้แล้วก็ต้องนำมาเป็นข้อมูล ข้อระวัง เป็นแนวทางในการทำงาน ในที่นี้เป็นการรู้สาเหตุ ที่มาของแผนงาน ก่อนการวางแผนงาน รู้ว่าแผนต้องการความสำเร็จอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร มีดัชนีชี้วัดแบบไหน ต้องมองวิธีการว่าจะสำเร็จด้วยการเรียนรู้แผนงานของตน การกำหนดขอบเขตการทำงาน อำนาจหน้าที่ การเตรียมตัว การเตรียมคน วางแผนกำหนดเวลาว่าควรทำอะไรเมื่อไร แล้วต้องประสานงานกับผู้อื่นอย่างไร ต้องสร้างสัมพันธ์ทั้งระดับบน ระดับรองลงมาและหน่วยงานอื่น รู้ศักยภาพของคนในทีมงานว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร เพื่อให้แผนงานสำเร็จ

การใช้หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ นั้นในการบริหารราชการมิได้เจาะจงตามหลักธรรม เป็นการใช้การบริหารสมัยใหม่ แต่ความสอดคล้องตรงกับหลักธรรม ที่สำคัญที่สุดคือ ความมุ่งมั่นของข้าราชการและบุคลากร เกิดจากการปลูกฝังตั้งแต่เข้ารับราชการ มีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม แม้ว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการทำงาน ก็ต้องปรับแผนมุ่งมั่นให้สำเร็จตามแผน^๒

๓. การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน เป้าหมายของแผน ต้องมีความเข้าใจแผนงาน อำนาจหน้าที่ งบประมาณ ทรัพยากรคน ตัวเลขความสำเร็จของเป้าหมาย เนื่องจากต้องใช้คน ต้องมีเหตุผล มีความเสมอภาค มีความไว้วางใจ มีเหตุมีผล เห็นอกเห็นใจ รับฟังปัญหา

การบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลใช้หลักการบริหารงานสมัยใหม่ แต่ไม่ได้อ้างหลักธรรมมาบริหาร แต่มีความสอดคล้องในหลักธรรม เช่น การรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักคน รู้จักคน รู้จักบริษัทคือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อการทำงาน ซึ่งโดยสรุป ก็ใช้หลักความเป็นมนุษย์ในการบริหาร คือ คน งาน สิ่งแวดล้อม

การทำงานที่ดีคือ การลงมือทำก่อน การทำงานแล้วจึงมาเรียนรู้เปรียบเทียบกับหลักธรรม การปรับตัวจะดีกว่า ซึ่งก็จะคล้าย ๆ กัน แต่ไม่ได้เป็นหมวด เป็นข้อตามหลักธรรม เช่น หลักสัปปริสธรรม ๗^๓

๔. การนำหลักธรรม มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจมูลเหตุของสถานะงาน เข้าใจเป้าหมายองค์กรว่าต้องการอะไร มีเป้าหมายอย่างไร เข้าใจตัวเกษตรกร เข้าใจแผนงานที่จะดำเนินงาน เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต ต้องเข้าใจเกษตรกร เข้าใจว่ามีทีมงานมีศักยภาพเพียงใด มีหน่วยงานไหนมารวมมือ.ต้องรู้แผนดำเนินงานในช่วงใดที่เกษตรกรพร้อม

การใช้หลักธรรมนั้น ไม่ใช่หลักธรรมเป็นข้อ ๆ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ แต่เกิดจากการปลูกฝังจากองค์กร การสร้างความรักองค์กรทำให้มุ่งมั่นทำงาน เมื่อรักองค์กร เข้าใจเป้าหมายองค์กร คือ เกษตรกร ดังนั้นแผนงานต่าง ๆ ที่ออกมาดำเนินการที่ต้องใช้คน ทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องจักร

^๒สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑, วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^๓สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

ก็มุ่งสู่ความสำเร็จตามแผนงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารงานตามระบบราชการเป็นแกนกลาง^๔

๕. การทำงานตามแผนงาน ก่อนการวางแผนงาน ต้องศึกษาแผนงาน แผนยุทธศาสตร์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ประชุมชี้แจงหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อชี้แจงแล้วให้ศึกษาจากแผนงานเดิมที่เคยทำหรือใกล้เคียงเพื่อหาบทเรียนจากแผนเดิม เป็นการหาเหตุจากแผนงานที่ผ่านมา แล้วมาศึกษาแผนใหม่ให้ถ่องแท้ มีเป้าหมายอย่างไร การใช้หลักการบริหารงานตามหน้าที่ มีการสั่งการ ประสานงาน การกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักหน้าที่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักวิธีทำงานและรู้จักเป้าหมายว่าต้องสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตามแผน ต้องประเมินสถานการณ์เวลาดำเนินงานว่าจะสำเร็จเพียงใด

การใช้หลักสี่ปฐิธธรรม ๗ มาช่วยในการบริหารนั้น การทำงานไม่ได้เอาหลักธรรมมาใช้ แต่หลักการบริหารราชการก็สอนให้รู้จักหน้าที่ รู้จักเหตุ รู้จักผล วิธีทำงาน รู้จักปรับตัวเมื่อเจอปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหลักธรรมดังกล่าว การทำงานปัจจุบันก็มีความสอดคล้องตามหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ เพียงแต่ไม่ได้นำมาใช้เป็นข้อๆ หรือ ใช้หลักธรรมในการสอนงานตั้งแต่แรก^๕

๖. การทำงานของผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป็นการทำงานตามหน้าที่ ตามจิตสำนึก เมื่อทำสำเร็จ ก็เกิดความสุขใจในความสำเร็จ การทำงาน เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ การสอนงานในองค์กร ๗๐% จากการเรียนรู้จากหลักการศึกษาหนังสือ ตำรา ๓๐%

การทำงานจะไม่ใช้หลักธรรมโดยตรง ไม่ถูกสอนโดยตรง เป็นการใช้หลักการบริหารสมัยใหม่ แต่เมื่อนำหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ มาเปรียบเทียบกับก็มีส่วนสอดคล้องกัน^๖

๗. ระบบราชการ มีระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน มีหน้าที่ตามกฎหมาย มีนโยบาย มีมติ ครม. ดังนั้นข้าราชการมีหน้าที่เอานโยบายมาดำเนินการตามแผนงานให้สำเร็จ โดยปฏิบัติตามระเบียบราชการ มีแรงจูงใจจากความดีความชอบ หรือ เกียรติยศ หลักการทำงานที่ใช้คือ การไม่เอาเปรียบผู้อื่น ทำงานเป็นทีม ทำงานตามระเบียบราชการ ทำตามหน้าที่ มุ่งความสำเร็จ ทำให้ผู้รับบริการ คือ ประชาชนมีความพึงพอใจและได้รับผลตามแผนงาน

โดยทั่วไปไม่ได้คำนึงถึงหลักสี่ปฐิธธรรม ๗ ในการบริหารงาน เมื่อเปรียบเทียบกับแล้วก็มี ความสอดคล้องกัน การใช้หลักการบริหารงานตามระเบียบราชการก็อิงตามหลักธรรม^๗

๘. ผู้บริหารต้องรู้หลักการหรือเหตุที่จะทำให้เกิดผลหรือมรรคผลสำเร็จในงานนั้นด้วยมีเป้าหมายอย่างไร ตัวเลขเป้าหมาย ความถูกต้องตามเป้าหมาย รู้จักการประมาณตน รู้จักตนเองว่ามีศักยภาพเพียงใด ต้องปรับปรุงตนเอง หรือต้องหาหน่วยงานอื่นมาช่วยทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพ รู้

^๔สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^๕สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕, วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^๖สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^๗สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

พื้นที่ที่จะไปทำงาน รู้จักเกษตรกร ต้องรู้จักศักยภาพ จุดอ่อน จุดแข็งของคนที่จะมาทำงาน เพื่อให้สำเร็จตามแผนงาน^๘

๙. ผู้บริหารต้องรู้หลักการ หรือ เหตุ ที่จะทำให้เกิดผล ผลเป็นอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องประเมินศักยภาพของแผน ทรัพยากร ทีมงาน และรายบุคคลในการที่จะดำเนินการตามแผน การรู้จักพื้นที่ทำงาน รู้จักเกษตรกร หรือผู้รับบริการว่าเป็นอย่างใด ในการที่จะทำให้เป็นการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์^๙

๑๐. หลักการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานให้สำเร็จตามแผนคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มาจากประสบการณ์ในการทำงาน ขึ้นอยู่ที่ตัวบุคคลนั้น ๆ จากความภูมิใจที่ได้ทำงานสำเร็จ มุ่งหวังรางวัล ความมุ่งมั่นในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นการสื่อข้อความเชิงบวก เป็นการสั่งสมจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือจากการเรียน การสอนงานจากหน่วยงานและระบบราชการมีส่วนน้อย ข้าราชการต้องมีความมุ่งมั่นส่วนตัว

การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ตามหลักศาสนา เป็นการสื่อสารที่ยาก คนมักปฏิเสธ แต่เมื่อใช้หลักการบริหารสมัยใหม่ แต่เมื่อเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกัน ครอบคลุมกว่าหลักการบริหารงานสมัยใหม่^{๑๐}

๑๑. การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผน ต้องมีหลักการ เหตุผล รู้จักคน รู้ระยะเวลาโครงการ เป้าหมายโครงการ หลักการเหล่านี้มาจากประสบการณ์ในการทำงานและการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษา

การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานโดยตรงยังไม่มีการนำมาใช้ ยังไม่เข้าใจ แต่สอดคล้องทางการบริหารราชการ เพราะยังไม่เป็นที่ยอมรับในการนำหลักธรรมทางศาสนามาใช้และยังไม่มีการสอน การฝึกอบรมให้นำหลักธรรมมาใช้ในเชิงบริหารราชการโดยตรง^{๑๑}

๑๒. การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้เป็นไปตามแผนงานนั้น เป็นการทำงานตามหลักที่เรียนมาในระดับอุดมศึกษา แล้วสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน มีการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง จากการฝึกอบรมขององค์กรมีน้อย หลักการทำงานที่สำคัญ คือ รู้จักเหตุ รู้จักผล การรู้จักคน รู้จักการสื่อสารกับทีมงานและหน่วยงานต่าง ๆ รู้จักการประมาณว่าจะทำได้เพียงใด รู้ว่าแผนงานต้องมีเป้าหมายอย่างไร ดัชนีชี้วัดอย่างไร ปริมาณเพียงใด ประเมินสถานการณ์การทำงานตามแผน ต้องทำให้สำเร็จตามแผนงาน ซึ่งมีผลต่อความเติบโตของหน้าที่ตำแหน่งงานในระบบราชการ

^๘สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^๙สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

การใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้นไม่ได้มีการใช้หลักธรรมมาเป็นหลักในการทำงาน แต่จากการเปรียบเทียบมีความใกล้เคียงสอดคล้องกัน แต่ไม่มีการนำมาสอน หรือฝึกอบรมในระบบราชการ^{๑๒}

๑๓. ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามแผนนั้น เป็นการทำงานโดยการศึกษาแผนงาน รู้เหตุ รู้ปัจจัยที่นำมาใช้ทำงาน รู้ผลหรือเป้าหมายที่ต้องการ ต้องใช้คน ใช้ทรัพยากรเพียงได้เริ่มแผนเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อใด ใช้หน่วยงานไหนช่วย เมื่อเจอปัญหาต้องแก้ไขอย่างไร

การทำงานดังกล่าวเกิดจากประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมมา ถูกฝึกสอนโดยปริยายจากหัวหน้างาน จากการสังเกต เมื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมายต้องนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิด อาจมาจากระเบียบราชการ คน ทรัพยากร หรือผลกระทบจากหน่วยงานอื่น สิ่งแวดล้อมอื่น

เมื่อเปรียบเทียบกับหลักสัปปุริสธรรม ๗ ก็มีความสอดคล้องกัน แต่การจะนำหลักธรรมมาใช้เพื่อสอนงาน หรือฝึกอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ต้องมีการสื่อสาร การปรับปรุงหลักธรรมให้เป็นหลักการสอนสากลคล้ายหลักการบริหารสมัยใหม่ มีตัวอย่างการอ้างอิงที่ใช้ได้จริงแพร่หลาย ซึ่งปัจจุบันเมื่ออ้างหลักธรรม มักจะเกิดอคติในการนำมาใช้ กลายเป็นสิ่งล้าสมัยไป^{๑๓}

๑๔. การทำงานให้เกิดประสิทธิผลตามแผน เกิดจากทัศนคติที่มุ่งมั่นทำให้เกิดความสำเร็จของงาน ทำเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ขององค์กรตามหน้าที่ของข้าราชการ เกิดจากตัวบุคคลเอง จากการเรียนรู้ การศึกษา มีแนวการปฏิบัติที่ดีจากการฝึกอบรมของหน่วยงานและการสอนงานของผู้บังคับบัญชา สรุปได้ว่าเกิดจากการสอนงาน ๕๐% และการฝึกอบรม ๕๐%

หลักธรรมที่ใช้คือ การทำดีที่ตัวเราและการส่งต่อความดีสู่ผู้อื่น ใช้หลัก ธรรม โอโหสิเมตตา ทาน และการอุเบกขา สำหรับหลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้นใช้หลักความมีเหตุ มีผล ไม่ได้นำหลักธรรมมาใช้ครบทุกข้อ

ช่องว่างในการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการทำงานคือ การไม่มีการสอนและการฝึกอบรมโดยตรงเกี่ยวกับหลักธรรมที่ช่วยในการทำงานได้ ซึ่งทุกคนก็นำหลักธรรมมาใช้อยู่แล้ว^{๑๔}

๑๕. หลักธรรมที่ใช้ในการทำงานคือ ขันติ ความเข้าใจผู้อื่น การรู้จักตนเอง เกิดจากการใช้ชีวิต จากการเรียน จากประสบการณ์การทำงานและวัยวุฒิที่มากขึ้น ทำให้ถูกกลมกลืนโดยปริยาย

การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้เพียงบางข้อ ใช้หลักการบริหารสมัยใหม่ เพียงแต่หลักธรรมนี้มีความสอดคล้องกับการทำงาน^{๑๕}

๑๖. หลักธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนคือ การใช้วาจาที่ดี ความเที่ยงตรง ไม่ลำเอียง คุณธรรม จริยธรรม การเรียนรู้หลักธรรมที่นำมาใช้ในการทำงานเกิดจากการปฏิบัติธรรม

^{๑๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

การปฏิบัติตนหลักจากการศึกษาธรรมะ ไม่มีการสอนธรรมะจากผู้บริหารและองค์กรไม่ได้มีการฝึกอบรมการนำหลักธรรมมาใช้ในการทำงาน

ผลของการใช้หลักธรรมในการทำงานคือ การสร้างพลังใจในการทำงาน การรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักทีมงาน รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา ความเมตตาในการทำงาน การรู้บทบาทหน้าที่ตนว่าควรทำอะไรอย่างไร

การนำหลักธรรม หรือหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานเป็นสิ่งที่ดีและควรทำ โดยการสอนและฝึกอบรมในองค์กร แต่การสอนต้องสอนอย่างเข้าใจ การนำมาประยุกต์ใช้ได้ ไม่เป็นภาษาธรรม มีการวัดผลได้จริงในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มี^{๑๖}

๑๗. หลักธรรมสำคัญในการทำงานคือ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ตนเอง เกิดจากสถาบัน ครอบครัวที่ได้ปลูกฝัง ซึมซับ เห็นการทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน เป็นผู้นำ ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชาจะไม่สอนโดยตรง แต่สอนจากการกระทำ ด้านองค์กรมีการฝึกอบรมหลักคุณธรรมในการบริหารงาน

การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานโดยไม่รู้ตัว เป็นไปโดยอัตโนมัติเป็นหลักคุณธรรมตามระบอบราชการ การนำมาใช้ต้องมีการอบรม ต้องไม่ใช่ภาษาพระ ซึ่งเข้าใจยากและผู้รับมีทัศนคติที่ไม่รับฟัง ดังนั้นองค์กรต้องสร้างระบบการสอนงานจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแบบใหม่ ที่สามารถเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและเชื่อมั่นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วสำเร็จตามแผนงาน^{๑๗}

๑๘. หลักธรรมที่นำมาเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานงานตามแผน คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และการรู้จักตนเอง ซึ่งถูกปลูกฝังมาจากครอบครัวมาก่อนแล้ว

การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้เป็นบางข้อ เช่น การรู้จักตนเอง ศักยภาพตนเอง การรู้จักทีมงานว่ามีศักยภาพเพียงใดไม่เท่ากัน แนวทางที่จะนำหลักธรรมมาสอนเพื่อให้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลนั้น การมีการสอดแทรกผ่านการสอน การฝึกอบรมและสื่อต่าง ๆ เพราะปัจจุบันคนเปลี่ยนไปตามกระแสความทันสมัยของสื่อ^{๑๘}

๑๙. หลักธรรมที่ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การรู้จักเหตุ หาเหตุของแผน การรู้จักผล เป้าหมายเป็นอย่างไร มีตัวเลขกำหนดอย่างไร เท่าใด การสร้างทีม การรู้จักคนในการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งได้จากมาตรฐานงานในเชิงวิชาการต้องมีที่มา มีเหตุผลเชิงประจักษ์ เป็นที่ยอมรับ เป็นการถ่ายทอดจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องเพื่อให้พัฒนาตัวเองให้ได้ระดับมาตรฐานที่ยอมรับ

การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ นำมาใช้ทุกหลักธรรม แต่ไม่ใช่โดยตรงซึ่งเป็นหลักการบริหารสมัยใหม่ แต่สอดคล้องกับหลักธรรมนี้ทุกข้อ ดังนั้น สถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยทางศาสนา

^{๑๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒, วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘, วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๑๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ควรปรับปรุงวิธีการสอนมายังภาคราชการหรือภาคเอกชน ในการนำหลักธรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานบรรลุแผน^{๑๙}

๒๐. หลักธรรมในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแผน คือ ความตรงไปตรงมา การมีเหตุมีผล ความซื่อสัตย์ ความจริงใจปรารถนาดี ให้สิ่งที่ดีแก่ผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมให้สำเร็จตามแผน

การเรียนรู้หลักธรรมดังกล่าวเกิดจากการทำงานและประสบการณ์ที่สั่งสมมาและหลักคุณธรรม หลักวินัยของราชการ ซึ่งได้มีการฝึกอบรมและการปฏิบัติตามระเบียบราชการ

การใช้หลักคุณธรรมและหลักวินัยของราชการเพียงพอและครอบคลุม ซึ่งก็ใช้หลักธรรมและหลักการบริหารสมัยใหม่มากำหนด ไม่จำเป็นต้องใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน^{๒๐}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๑. การฝึกอบรมหลักสูตร ธรรมะกับการเสริมสร้างจริยธรรมในการทำงาน ยุคไทยแลนด์ ๔.๐^{๒๑}
๒. การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรกรมปศุสัตว์
๓. โครงการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมการดำเนินงานเสริมสร้างคุณภาพชีวิต
๔. โครงการคัดเลือกผู้มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น
๕. โครงการคัดเลือกผู้ประพฤติตนชอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
๖. โครงการเผยแพร่ความรู้ด้านการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒
๗. โครงการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงาน^{๒๒}

^{๑๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๒๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๒๑}กลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์, การฝึกอบรมหลักสูตร ธรรมะกับการเสริมสร้างจริยธรรมในการทำงาน ยุคไทยแลนด์ ๔.๐, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://pvlo-kkn.dld.go.th/webnew/images/stories/IDPkkn/idp_up2-60/projectIDP2_60.PDF [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๒๒}กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิต, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://person.dld.go.th/2557/pro_projectethics.php [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

ตารางที่ ๔.๒๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเพิ่ม
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ที่	หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	รู้จักเหตุ	เข้าใจแผนงานและที่มา แผน	๑๔	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๒๐
๒	รู้จักเหตุ	มีการประชุมชี้แจง ซักถาม	๒	๒, ๕
๓	รู้จักผล	เข้าใจเป้าหมายของ แผนงาน	๑๐	๑, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒, ๑๓
๔	รู้จักผล	การกำหนดเป้าหมายและ ตัวชี้วัด ๑๐	๑๐	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒, ๑๔
๕	รู้จักตน	รู้จักศักยภาพตนเอง	๗	๑, ๒, ๓, ๔, ๑๖, ๑๘, ๒๐
๖	รู้จักตน	หมั่นฝึกฝนตนเอง	๕	๕, ๖, ๑๐, ๑๔, ๑๗
๗	รู้จักตน	รู้ความรับผิดชอบต่อ หน้าที่	๒	๑๗, ๑๘
๘	รู้ประมาณ	รู้ประเมินความเหมาะสม ของแผนงาน	๙	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๑๑, ๑๒
๙	รู้ประมาณ	ปรับแผนเมื่อต่ำกว่าเป้า หมาย	๒	๑๓, ๑๔
๑๐	รู้กาล	การรู้ขั้นตอนการดำเนิน งานของแผน	๒	๕, ๑๓
๑๑	รู้กาล	การดำเนินงานตามอำนาจ หน้าที่	๒	๑, ๒
๑๒	รู้กาล	การประเมินสถานการณ์ ของแผน	๙	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๑๗, ๒๐
๑๓	รู้ชุมชน	รู้จักกลุ่มคนที่จะทำงานและ ให้บริการ	๗	๑, ๒, ๕, ๘, ๙, ๑๒, ๑๓
๑๔	รู้ชุมชน	รู้จักการสร้างสัมพันธ์ พอใจให้กลุ่มคน	๓	๔, ๘, ๙

ตารางที่ ๔.๒๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเพิ่ม
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ที่	หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑๕	รู้ชุมชน	รู้การประสานงานกับชุมชน และหน่วยงานอื่น	๒	๓, ๖
๑๖	รู้บุคคล	รู้ศักยภาพคนและทีมงาน	๒	๑, ๒
๑๗	รู้บุคคล	กระตุ้นบุคคลและทีมงาน ให้เกิดแรงจูงใจ	๗	๒, ๘, ๙, ๑๑, ๑๒, ๑๔, ๑๖
๑๘	รู้บุคคล	ฝึกอบรมคนและทีมงาน	๓	๑, ๑๐, ๑๙
๑๙	รู้บุคคล	เห็นอกเห็นใจและสร้าง ความพึงพอใจบุคคล	๓	๓, ๖, ๗
๒๐	รู้บุคคล	การทำงานเป็นทีม	๔	๗, ๑๗, ๑๙, ๒๐

**การนำหลักสี่ปฐิธรรม ๗ มาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์
ของกรมปศุสัตว์**

การสร้างควมมีเหตุมีผล	
ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ	อตัณญญตา เป็นผู้รู้จักผล
๑. เข้าใจแผนงานและที่มาแผน ๒. มีการประชุมชี้แจง ชักถาม	๑. เข้าใจเป้าหมายของแผนงาน ๒. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด



การสร้างควมพร้อม		
อตัณญญตา เป็นผู้รู้จักตน	มัตตัณญญตา เป็นผู้รู้จักประมาณ	กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล
๑. รู้จักศักยภาพตนเอง ๒. หมั่นฝึกฝนตนเอง ๓. รู้ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	๑. รู้ประเมินความเหมาะสมของแผนงาน ๒. การปรับแผนเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย	๑. การรู้ขั้นตอนของการดำเนินงานของแผน ๒. การดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ ๓. การประเมินสถานการณ์ของแผน



การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี	
ปริสัณญตา เป็นผู้รู้จักบริษัท	บุคคลัญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล
๑. รู้จักกลุ่มคนที่ทำงานและให้บริการ ๒. รู้จักการสร้างควมพึงพอใจให้กลุ่มคน ๓. รู้การประสานงานกับชุมชนและหน่วยงานอื่น	๑. รู้ศักยภาพคนและทีมงาน ๒. กระตุ้นบุคคลและทีมงานให้เกิดแรงจูงใจ ๓. ฝึกอบรมคนและทีมงาน ๔. เห็นอกเห็นใจและสร้างควมพึงพอใจบุคคล ๕. การทำงานเป็นทีม

แผนภาพที่ ๔.๖ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการนำหลักสี่ปฐิธรรม ๗ มาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์นั้น จะช่วยในการให้มีประสิทธิผลมากขึ้น คือ

๑. อัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ ต้องเข้าใจแผนงานและที่มาของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ มีการประชุมชี้แจง ชักถาม แสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการยอมรับและมองโอกาส ข้อจำกัดของแผนงานร่วมกัน

๒. อัตถัญญตา เป็นผู้รู้จักผล ต้องเข้าใจเป้าหมายของแผนงาน การกำหนดดัชนีชี้วัด ตัวเลขเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายด้านความพึงพอใจ

๓. อัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักตน เป็นการรู้จักตนเอง ว่ามีศักยภาพเพียงใดในการดำเนินการตามแผนงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง ต้องหมั่นฝึกฝนด้านความรู้ ด้านพลังใจให้มีความมุ่งมั่นเพื่อให้แผนสำเร็จ รู้ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ว่าตนเองมีบทบาทและหน้าที่ใด

๔. มัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักประเมินความเหมาะสมและขั้นตอนของแผนการเมื่อดำเนินการไปตามแผน หากต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องรู้ศักยภาพหน่วยงานในการปรับแผน ปรับทีมงาน ปรับทรัพยากร ปรับวิธีการให้แผนนั้นมีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

๕. กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล การรู้ขั้นตอนการดำเนินงานของแผน รู้อำนาจหน้าที่การสั่งการ การตัดสินใจ การทำงานเป็นขั้นตอน ขั้นตอนไหนต้องเร่งให้ทันสถานการณ์ หรือการมีผลกระทบต่องานขั้นตอนต่อไป ต้องมีการประเมินล่วงหน้าแล้วดำเนินงานตามนั้น

๖. ปริสสัญญตา เป็นผู้รู้จักบริษัท การรู้จักหน่วยงานอื่น หน่วยงานผู้รับบริการจะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ด้วยการประสานงานกับชุมชน รู้ศักยภาพชุมชน กลุ่มเกษตรกรเพื่อให้แผนงานดำเนินสำเร็จและทำให้ชุมชนเกิดความพึงพอใจ ให้องค์กรสามารถร่วมทำงานได้ต่อเนื่อง

๗. ปุคคลัญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล การรู้จักบุคคล ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน ต้องรู้ศักยภาพคนและทีมงาน มีการกระตุ้นบุคคลและทีมงานให้เกิดแรงจูงใจ ต้องฝึกอบรมคนและทีมงานให้พร้อมปฏิบัติงาน สร้างการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจและสร้างความพึงพอใจบุคคล

ซึ่งหากมีการจัดหมวดหลักธรรมเข้าเป็นหมวด ๆ ให้เข้ากันจะพบได้ว่า มี ๓ หมวดหลัก คือ

๑. การสร้างควมมีเหตุมีผล การนำแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์มาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการศึกษาศึกษาแผนงาน ที่มาของแผน ข้อมูลเดิมที่เคยเก็บข้อมูลไว้ แล้วมาวางแผนย่อย มีการประชุมชี้แจงเพื่อให้มีการถกเถียงหาความคิดเห็นร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจปัญหาและโอกาสในการดำเนินงานตามแผน เข้าใจเป้าหมายที่หน่วยงานต้องทำสำเร็จด้วยกัน

๒. การสร้างควมพร้อม เป็นการรู้จักตนเอง ว่ามีศักยภาพเพียงใดในการดำเนินการตามแผนงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเอง ต้องหมั่นฝึกฝนด้านความรู้ ด้านพลังใจให้มีความมุ่งมั่นเพื่อให้แผนสำเร็จ รู้จักประเมินความเหมาะสมและขั้นตอนของแผนการ เมื่อดำเนินการไปตามแผน หากต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องรู้ศักยภาพหน่วยงานในการปรับแผน ปรับทีมงาน ปรับทรัพยากร ปรับวิธีการให้แผนนั้นมีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

๓. การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี การมีภูมิคุ้มกันที่ดีต้องรู้การทำงานเป็นขั้นตอน ขั้นตอนไหนต้องเร่งให้ทันสถานการณ์ หรือการมีผลกระทบต่องานขั้นตอนต่อไป ต้องมีการประเมินล่วงหน้าแล้วดำเนินงานตามนั้น การรู้จักหน่วยงานอื่น หน่วยงานผู้รับบริการจะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ด้วยการประสานงานกับชุมชน รู้ศักยภาพชุมชน กลุ่มเกษตรกรเพื่อให้แผนงานดำเนินสำเร็จและทำให้ชุมชนเกิดความพึงพอใจ ให้องค์กรสามารถร่วมทำงานได้ต่อเนื่อง การรู้จักบุคคล ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน ต้องรู้จักภาพคนและทีมงาน มีการกระตุ้นบุคคลและทีมงานให้เกิดแรงจูงใจ ต้องฝึกอบรมคนและทีมงานให้พร้อมปฏิบัติงาน สร้างการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจและสร้างความพึงพอใจบุคคล

ในการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น บุคลากรได้ใช้หลักคุณธรรมของการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน พบว่า มีความสอดคล้องของการบริหารสมัยใหม่กับการบริหารตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ แต่ต้องปรับปรุงวิธีการสอนหลักธรรมมาใช้ในการบริหารให้เป็นที่ยอมรับ เช่น การสื่อสารทางสื่อสมัยใหม่ การประยุกต์วิธีการสอนโดยไม่อิงศาสนาเพื่อให้เกิดการยอมรับง่าย

๒) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ประกอบด้วย

๒.๑ การสื่อสารความไปยังนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

๒.๒ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

๒.๓ ทักษะของผู้ผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

๒.๔ โครงสร้างระบบราชการที่เอื้อต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อย่างไรและมีความคิดเห็นอย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. มีการสื่อสารความไปยังผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการมีการประชุมชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ให้ทราบ โดยมีการแบ่งงานให้ตามภารกิจที่รับผิดชอบตามกลุ่มฝ่าย ทรัพยากรที่ใช้ในการการปฏิบัติงาน มีการจัดซื้อให้ตามเป้าหมายของโครงการ บางครั้งอาจไม่เพียงพอ ในกรณีการเกิดโรคระบาด

ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน บุคลากรยังไม่เพียงพอ บางกิจกรรมปศุสัตว์กำหนดให้เป็นตัวชี้วัด เพื่อนำมาพิจารณาขึ้นเงินเดือน จากปัญหาโครงสร้างระบบราชการนั้น ปัญหาสำคัญคือบุคลากรไม่เพียงพอ การมอบหมายงานให้กลุ่ม ฝ่าย หน่วยงานใดต้องชัดเจน^{๒๓}

๒. การสื่อสารความไปยังผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจน เป็นขั้นตอน มีหนังสือราชการชี้แจงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทรัพยากรด้านบุคคลบุคลากรที่มีอยู่ทุกอำเภอ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ครอบคลุมทั้งบุคลากรกรมปศุสัตว์ เกษตรกร อาสาปศุสัตว์ และผู้ประกอบการ

^{๒๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖, วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๔.

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในการรับปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ต้องเปิดรับแนวคิดใหม่ พัฒนาองค์กรให้ทันตามกระแสโลก โครงสร้างระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน ในการมอบหมายงานตามแผนยุทธศาสตร์^{๒๔}, ^{๒๕}

๓. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีการชี้แจงสื่อสารโดยการประชุมชี้แจง ส่วนการปฏิบัติใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวกำหนด แต่ผลสัมฤทธิ์ไม่ได้ร้อยละ การกระจายทรัพยากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานราชการมีข้อจำกัด มีหลายหน่วยงานทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีแต่ไม่มีงบประมาณ ไม่มีอิสระในการใช้ต้องเป็นไปตามกฎหมาย ส่วนการบริหารส่วนท้องถิ่นสามารถตัดสินใจใช้บริหารการเงินและทรัพยากรด้วยหน่วยงานตนเอง

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานสำคัญมาก ต้องเลือกคนที่เหมาะสมมาทำงานรับนโยบายในแต่ละเรื่อง ส่วนโครงสร้างระบบราชการมีความกว้างยาวเกินไป ทำให้การตัดสินใจล่าช้า งบประมาณไม่ทัน ทำให้การปฏิบัติตามแผนล่าช้าออกไป^{๒๖}

๔. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รัฐเมื่อออกนโยบายมาต้องยึดหลักกฎหมาย ระเบียบราชการ ต้องมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการโดยหนังสือราชการ แล้วต้องมีการประสานงาน ทำความเข้าใจ ทั้งในรูปแบบและอย่างไม่เป็นทางการ อาจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้การสื่อข้อความไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่ในบังคับบัญชาและนอกหน่วยงาน ทรัพยากรที่ได้รับมักไม่เพียงพอในเรื่องบุคลากร การขาดคน การบรรจุทำไม่ได้เพราะติดกรอบงบประมาณ แต่ต้องทำให้สำเร็จตามนโยบาย

ทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติดีอยู่แล้ว พร้อมทำงาน แต่หากจะทำให้โรคอุบัติใหม่เร่งด่วน ระเบียบราชการทำไม่ได้ ในระดับพื้นที่ต้องหารือ หรือเสนอแผนเพื่อดำเนินการอย่างเร่งด่วน มีโครงสร้างระบบราชการที่ดี มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน^{๒๗}

๕. การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์บางคนเข้าใจ บางคนไม่เข้าใจ การสื่อข้อความแผนยุทธศาสตร์ต้องทำให้ผู้รับแผนยุทธศาสตร์เข้าใจอย่างถูกต้อง เพื่อจะได้นำไปปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกต้อง ด้านทรัพยากรที่ใช้เป็นปัญหาคนไม่พอ งบประมาณไม่เพียงพอ หรือการจัดสรรงบประมาณ

ทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การใช้ลูกน้องในสายงานบังคับบัญชาจะสื่อสารได้ง่าย มีความเป็นทีมและคุ้นเคยกัน เข้าใจกัน แต่ถ้าผู้ไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชา จะไม่ค่อยเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติมีโครงสร้างระบบราชการที่ชัดเจน แต่ขาดบุคลากรในการบรรจุตำแหน่ง หากเอาหน่วยงานอื่นมาทำแทนยังเป็นไปได้ยาก^{๒๘}

^{๒๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑, วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๒๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑, วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๒๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๒๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๒๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕, วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.

๖. ต้องสื่อข้อความให้ผู้รับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ทราบเป้าหมาย คุณภาพงาน วิธีการปฏิบัติและระยะเวลา อาจจะมีคู่มือการทำงานมาภายหลัง ทรัพยากรมีงบประมาณ แต่จะมาช้า เครื่องมืออุปกรณ์ยังไม่พร้อมใช้งาน ไม่ทันสมัย แต่มีเพียงพอ

ทัศนคติต่องานเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากงานราชการรายได้น้อย การสร้างทัศนคติมุ่งมั่นในการดำเนินนโยบายมีน้อยเพียงแต่ทำให้เสร็จตามแผนงาน โครงสร้างระบบราชการดี แต่ขาดบุคลากร โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการระดับอำเภอ ทรัพยากรไม่เพียงพอ^{๒๙}

๗. การสื่อข้อความให้ผู้รับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องดูว่าแผนงานนั้น หน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติ ต้องสื่อสารอย่างไรให้เข้าใจ ที่สำคัญคือ ผู้รับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะได้ประโยชน์อะไรจากการปฏิบัติและถูกต้องตามกฎหมายด้วย ด้านทรัพยากรที่ใช้ ต้องดูทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นสำคัญ ว่าเพียงพอไหม เนื่องจากพื้นที่ปฏิบัติงานกว้าง

การสร้างทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องนำเสนอข้อมูลที่เป็นจริงว่า ผู้นำไปปฏิบัติจะได้ประโยชน์อะไร ต้องทำความเข้าใจรวมทั้งตัวผู้ที่ได้รับผลของแผนยุทธศาสตร์ เช่น เกษตรกร ต้องสร้างความเข้าใจด้วย โครงสร้างระบบราชการ ต้องดูว่าองค์กรไหน มีหน้าที่อะไร อาจจะต้องไขว่กันทำงานได้ หรือใช้หลายหน่วยงานมาร่วมทำงาน ต้องดูพื้นที่ทำงาน มีข้อมูลประกอบ ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการสร้างการประสานการทำงานร่วมกัน^{๓๐}

๘. การสื่อข้อความไปยังผู้แผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องสื่อสารให้ดี รู้เท่ากัน สื่อเชิงสร้างสรรค์เชิงบวก ให้เข้าใจในภาพเดียวกันทั้งหน่วยงานการเงิน ธุรการ บุคคล สามารถซักถามได้ เพื่อให้มีความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ ทรัพยากรต้องเหมาะสม มีเพียงพอให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องมีความชำนาญในการใช้ทรัพยากร เครื่องมือต่าง ๆ ต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องและเพียงพอ

ผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องมีทัศนคติที่ดีในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยต้องมีความเป็นทีมงานและพร้อมรับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้สำเร็จด้วยความเข้าใจและมุ่งมั่น ต้องพิจารณาแผนยุทธศาสตร์หรือแผนงานว่าหน่วยงานไหนเป็นผู้รับผิดชอบ ด้านโครงสร้างระบบราชการ หากบุคลากรไม่เพียงพอ อาจให้หน่วยงานอื่นเสริมตามความเหมาะสม รวมทั้งการนำทรัพยากรมาช่วยด้วย เพื่อให้งานสำเร็จตามแผน^{๓๑}

๙. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องมีเอกสาร มีแนวปฏิบัติชัดเจน การสื่อข้อความแบบสองทาง เป็นการสื่อสารแบบพี่น้อง ต้องเข้าใจแนวคิดของนโยบายและผลที่จะเกิดขึ้น ทรัพยากรต้องเหมาะสม มีเพียงพอให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องมีความชำนาญในการใช้ทรัพยากร เครื่องมือต่าง ๆ ต้องมีระบบสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องและเพียงพอ

^{๒๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ประารถนาให้งานสำเร็จ ได้มาตรฐาน กล่าวคือ ต้องมีความฉันทะและวิริยะในการทำงาน โครงสร้างระบบราชการต้องมีความชัดเจนละเอียดและมีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวในการทำงาน ไม่ติดยึดระบบโครงสร้างมากนัก^{๓๒}

๑๐. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีการอธิบายทั้งสองฝ่าย ทั้งชื่นชมกันและไม่ยอมรับ อธิบายสาเหตุ วัตถุประสงค์ และผลที่จะได้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีการสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินการ ทรัพยากรมีจำกัด เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถหลายทางและมีการประสานงานการใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น

ทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องมีความภูมิใจในความสำเร็จ มีการสื่อสารเชิงบวกให้ทุกคนมีกำลังใจ ด้านโครงสร้างระบบราชการต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนงาน อาจสร้างเป็นทีมเฉพาะกิจ โดยการรวมหลายหน่วยงานมาทำโครงการ^{๓๓}

๑๑. ผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องเข้าใจแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและเหมาะสม ทั้งงบประมาณ ระยะเวลาที่ต้องนำไปปฏิบัติ ทรัพยากรงบประมาณและคนไม่พอในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานหลายตำแหน่ง ต้องสร้างการทำงานอุดมการณ์ให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและเพื่อเรียนรู้ให้มีประสบการณ์มากขึ้น

การสร้างทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะทำตามแผนยุทธศาสตร์อยู่แล้ว แต่การสื่อสารเชิงบวก สร้างความเข้าใจมากกว่าการบังคับ ทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่า ด้านโครงสร้างระบบราชการ ข้าราชการถูกปลูกฝังว่าต้องทำตามแผนงานและคำสั่งให้ได้ มีปัญหาต้องปรับแผนงาน หรือบุคลากรเพื่อให้เกิดความสำเร็จ แต่ข้าราชการรุ่นใหม่มักไม่ยอมรับ^{๓๔}

๑๒. ผู้บังคับบัญชาเมื่อรับแผนยุทธศาสตร์มาให้ผู้รับแผนไปปฏิบัติ ต้องทำความเข้าใจในแผนแล้วสื่อสารไปให้ผู้รับอย่างเข้าใจ สามารถซักถามให้เข้าใจทั้งงบประมาณ ระยะเวลา ปัญหาที่จะเกิดขึ้น พร้อมผลสำเร็จที่ต้องการ การบริหารทรัพยากรต้องบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด อาจมีการใช้เครื่องมือจากหน่วยงานอื่นที่ใกล้เคียงทดแทน

การสร้างทัศนคติที่ดีต้องมีการสร้างการยอมรับในแผนยุทธศาสตร์ ต้องอธิบายเหตุผล วัตถุประสงค์ มีการซักถาม ถกเถียงให้เกิดการยอมรับ โครงสร้างระบบราชการมีความสำคัญ ถูกกำหนดด้วยระเบียบราชการ ซึ่งคนรุ่นใหม่มักไม่ยอมรับในระเบียบต่าง ๆ^{๓๕}

๑๓. ผู้รับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องวิเคราะห์ว่าผู้กำหนดแผนต้องการอะไร มีเป้าหมายอะไร ผู้รับแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติต้องแปลงสารให้ทีมงานให้เข้าใจด้วยความชัดเจน เข้าใจง่าย ปฏิบัติได้ คนเพียงพอ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพียงพอ แต่จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปต้องปรับตัวให้เพียงพอ เช่น การWork from home ต้องมีการปรับเปลี่ยนวางแผนการทำงานใหม่เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

^{๓๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ถ้าผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเห็นเป้าหมายชัดเจน นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ สื่อสารให้เข้าใจ ถ้าไม่ยากทำให้แสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงแผนการทำงาน ในทางปฏิบัติ โครงสร้างระบบราชการไม่ได้เป็นอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถทำงานได้ แต่ต้องใช้ ความสัมพันธ์ในการประสานงานเพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติสำเร็จตามแผน^{๓๖}

๑๔. การสื่อข้อความไปยังผู้ปฏิบัติไม่ยุ่งยาก ใช้คู่มือปฏิบัติงานเป็นการสื่อข้อความ หาก เร่งด่วนอาจใช้การสื่อสารสมัยใหม่ เช่น การโทรศัพท์ line เพื่อให้เข้าใจและรวดเร็ว แต่ต้องมีหนังสือ เป็นลายลักษณ์อักษรภายหลัง ในส่วนกลางทรัพยากรเพียงพอ แต่ในระดับภูมิภาค ระดับอำเภอไม่ เพียงพอเนื่องจากต้องทำงานหลายด้านในการทำงานตามแผนงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

ทัศนคติของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเกิดจากการประเมินผลการทำงาน การขึ้น เงินเดือนไม่เป็นไปตามผลงาน ทำให้เลือกที่จะไม่มุ่งมั่นทำตามนโยบาย เพียงแต่ทำให้เสร็จตาม แผนงานไม่กระตือรือร้น โครงสร้างระบบราชการในงานส่งเสริมการเกษตร ต้องมีการประสานงาน หลายกลุ่มหลายฝ่าย เป็นการทำงานร่วมกันทำให้แผนงานสำเร็จตามเป้าหมาย ระบบราชการก็ยังเอื้อ ต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ^{๓๗}

๑๕. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องเป็นแบบสองทาง เปิดโอกาส ให้แสดงความคิดเห็นได้ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง ทรัพยากรเพียงพอทั้งทางด้านบุคคลและด้าน IT แต่ ต้องมีการฝึกอบรมและฝึกฝนการใช้โปรแกรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย

ต้องสร้างทัศนคติเชิงบวก ในการที่ผู้บริหารมอบหมายงานมาทำ ต้องชมเชย กระตุ้น ให้ กำลังใจเพื่อให้มีการร่วมแรงใจในการทำงาน ต้องสร้างให้บุคลากรสามารถปรับตัว สร้างความสัมพันธ์ กับหน่วยงานอื่นการทำงาน โครงสร้างระบบราชการก็ยังเอื้อต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แต่ ต้องปรับตัวการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่น^{๓๘}

๑๖. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนไปปฏิบัติต้องสื่อสารรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ประชุมทำความเข้าใจ สื่อสารไปทีมงาน มีการแบ่งงานตามแต่ละคน แต่ละเดือนก็ติดตามความสำเร็จ ของทีมงาน ต้องมีแผนการจัดการทรัพยากร รายเดือน รายปี ในการให้บริการวัดขึ้นตามแผนงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานของกรม การดำเนินงานตามแผนปกติทรัพยากรและกำลังพล เพียงพอ แต่ถ้าเป็นโรคอุบัติใหม่จะไม่เพียงพอ

การสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจ เชื่อใจ ด้วยการใช้ออกสารในการมอบหมายงานให้ชัดเจน มีเป้าหมาย งบประมาณ เนื่องจากเป็นระบบ ราชการและตามกฎหมาย เมื่อผู้นำแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติศึกษาแล้ว หากไม่เข้าใจสามารถซักถาม ได้ มีวาทศิลป์ในการมอบหมายงาน งานปกติโครงสร้างระบบราชการก็ยังเอื้อต่อการนำแผน

^{๓๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๓๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ แต่เมื่อมีโรคอุบัติใหม่กำลังพลจะไม่เพียงพอ ต้องมีการสร้างหน่วยงานเฉพาะกิจ มาแก้ปัญหา^{๓๙}

๑๗. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องมีการประชุมเพื่อสื่อสารนโยบาย และสื่อสารทางเอกสาร มีการทบทวนหัวข้อนโยบายว่าเป็นอย่างไร มีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร เปิดโอกาสให้มีการซักถามข้อสงสัย เป็นการสร้างความเข้าใจ งบประมาณและทรัพยากร มักจะไม่ค่อยพอ หากมีกรณีไม่ปกติ แก้ไขด้วยการดึงงบประมาณและบุคลากรจากกลุ่มจังหวัดอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงตามแผนงาน

ส่วนใหญ่จะรับทราบนโยบายแล้ว สอบถามข้อสงสัยว่าจะมีอุปสรรคอย่างไรในการนำนโยบายไปปฏิบัติ แล้วจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ โครงสร้างระบบราชการบางหน่วยงานยังไม่ได้กำหนดชัดเจนเนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่ เช่น การตลาด ไม่มีตำแหน่งต้องดึงบุคลากรหน่วยงานอื่นมาทำงานตามแผนงาน และยังเป็นพนักงานราชการทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน^{๔๐}

๑๘. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จากการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยการจัดประชุม เคลียร์ปัญหาจากภายในกลุ่มวิจัยกับศูนย์ภูมิภาค ต้องคุยซักถาม ชี้แจงข้อสงสัยเพื่อแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตามแผนยุทธศาสตร์แล้วเป้าหมายยังคงเดิม แต่การจัดสรรงบประมาณยังมีการเพิ่มลด ดังนั้นต้องเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การให้รางวัลจูงใจเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายแผนงาน

ทัศนคติของผู้รับแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะมีทั้งเชิงบวกและการต่อต้าน ต้องใช้การอธิบายให้เข้าใจ มีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน เพื่อการทำงานร่วมกันสู่จุดหมาย ระบบราชการโครงสร้างปัจจุบันของหน่วยงานขนาดใหญ่ เมื่อมีแผนยุทธศาสตร์มาสามารถโยกคน ทรัพยากรมาช่วยกันเพื่อให้แผนงานสำเร็จได้ง่าย ส่วนหน่วยงานขนาดเล็กจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เพื่อให้แผนงานสำเร็จ^{๔๑}

๑๙. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องดูเป้าหมายเป็นอย่างไร มีแผนงานย่อยหลายแผนต้องอธิบายให้เข้าใจ ให้ใกล้เคียงกับการใช้ชีวิตประจำวัน ว่าควรทำอะไร ให้ถาม แล้วตอบพร้อมมีตัวอย่างมาอธิบายให้เข้าใจด้วย ทรัพยากรมีจำกัดทางด้านคนและงบประมาณ แต่หามาทดแทนกันในหน่วยงาน อาจขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานข้างเคียง โดยการอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและส่วนตัว

ผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะมีผู้ยอมรับและต่อต้าน ผู้มีทัศนคติยอมรับก็ต้องอธิบายข้อสงสัยให้เข้าใจร่วมกัน ส่วนผู้ต่อต้านต้องวางแผน ให้ผลงานของทีมทำให้เขาเปิดใจยอมรับในการเข้า

^{๓๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒, วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๔๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘, วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๔๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ร่วมงาน มีโครงสร้างระบบราชการชัดเจน สามารถให้หน่วยงานอื่นมาช่วยหากสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความสัมพันธ์ของกรม^{๔๒}

๒๐. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หากเป็นงานประจำก็มีหนังสือแผนงานให้ชัดเจน หากงานที่ไม่เคยทำมาก่อนต้องอธิบาย ทำความเข้าใจ มีการประชุม ตอบข้อซักถาม ทรัพยากรคนไม่เพียงพอ กรมปศุสัตว์ยังไม่จัดสรรคนให้ครบทุกเขตพื้นที่ ต้องปรับตัวโดยการวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานข้างเคียง หรือภาคเอกชนเข้ามาช่วย

การสร้างทัศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่ที่การอธิบายให้ยอมรับ ลงรายละเอียดของแผนงาน ถ้างานที่ไม่เคยทำจะไม่ยอมรับได้ง่าย โครงสร้างระบบราชการมีครบ ไม่มีปัญหาเรื่องอำนาจหน้าที่แต่ต้องบรรจุบุคลากร^{๔๓}

แผนงานและโครงการของกรมปศุสัตว์ด้านการนำแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ

๑. แผนปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓^{๔๔}
๒. ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕^{๔๕}
๓. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กลุ่มวิชาพัฒนาการปศุสัตว์^{๔๖}
๔. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี กรมปศุสัตว์^{๔๗}
๕. แผนการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์^{๔๘}

^{๔๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๔๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๔๔}กองแผนงาน กรมปศุสัตว์, แผนปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu/1229-3-2563-2565-3> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๔๕}กองแผนงาน กรมปศุสัตว์, ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu/497-2561-2565> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

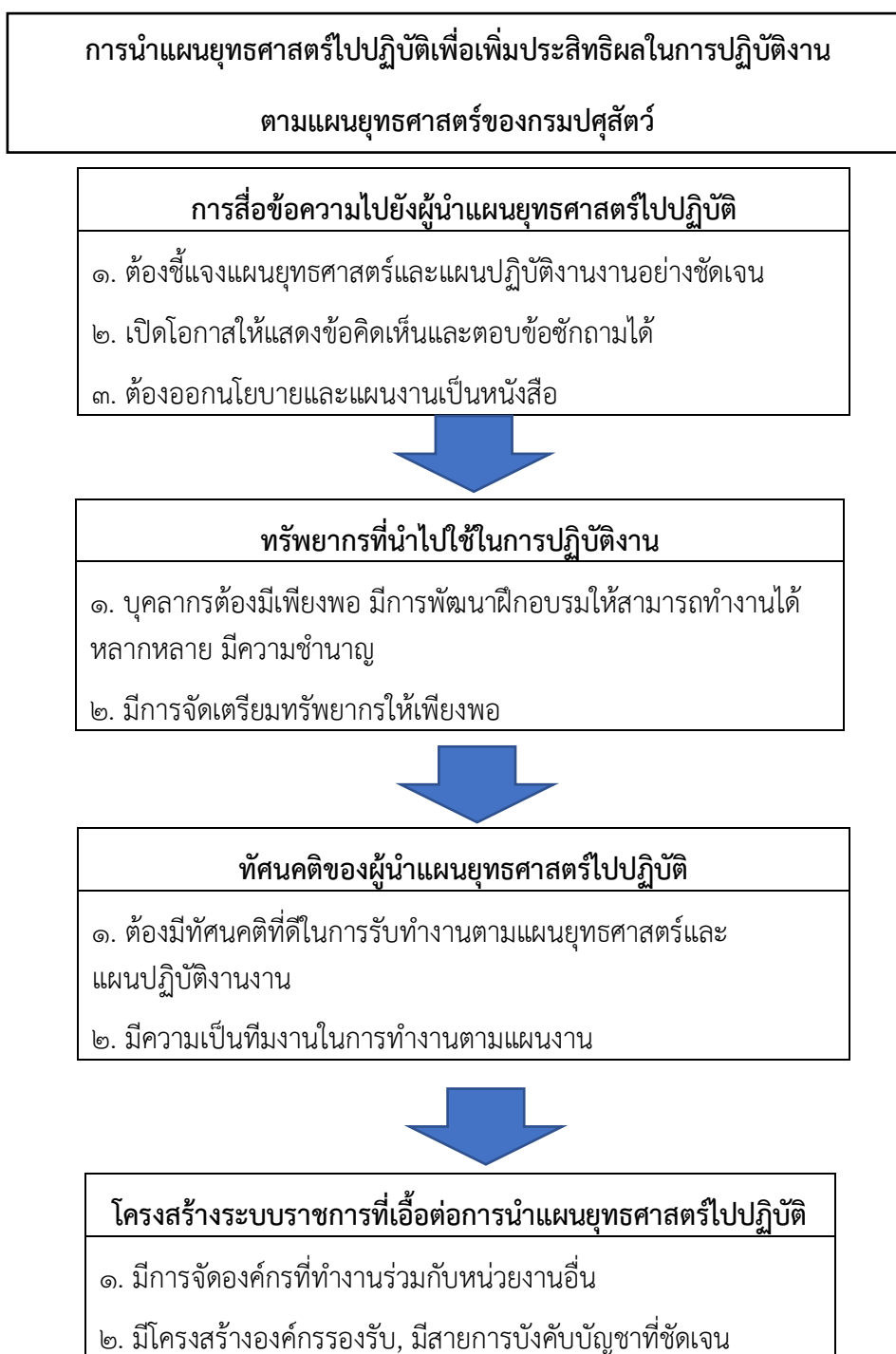
^{๔๖}กลุ่มวิชาพัฒนาการ กรมปศุสัตว์, แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กลุ่มวิชาพัฒนาการปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://expert.dld.go.th/webnew/index.php/th/organization-menu-2/strategic-menu/370-2564> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๔๗}กรมปศุสัตว์, รายงานผลการดำเนินงานประจำปี กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/gov-plan/22187-planning-2562-2563> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔]

^{๔๘}สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์, แผนการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://biotech.dld.go.th/webnew/index.php/th/planning-menu> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

ตารางที่ ๔.๒๓ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกการนำแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติเพื่อเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ที่	หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	การสื่อข้อความ	มีการชี้แจงให้ผู้รับแผนยุทธศาสตร์เข้าใจ	๑๔	๑, ๓, ๕, ๖, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๒	การสื่อข้อความ	การสื่อข้อความต้องชัดเจนเป็นหนังสือราชการ	๗	๒, ๔, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๖, ๒๐
๓	การสื่อข้อความ	เปิดโอกาสซักถามตอบเพื่อให้เข้าใจแผนงาน	๑๔	๔, ๕, ๖, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙
๔	ทรัพยากรที่นำไปใช้	การจัดเตรียมให้เพียงพอ	๔	๑, ๘, ๑๓, ๑๔
๕	ทรัพยากรที่นำไปใช้	บุคลากรต้องเพียงพอและต้องชำนาญทำหลายหน้าที่ได้	๑๔	๒, ๓, ๔, ๕, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๗, ๑๘, ๒๐
๖	ทรัพยากรที่นำไปใช้	โรคอุบัติใหม่ต้องใช้ทรัพยากรรวม	๓	๔, ๗, ๑๖
๗	ทัศนคติของผู้นำแผนไปปฏิบัติ	ทัศนคติที่ดีและมีความมุ่งมั่นพร้อมรับแผน	๑๘	๑, ๒, ๓, ๔, ๖, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๘	ทัศนคติของผู้นำแผนไปปฏิบัติ	มีความเป็นทีมงานของผู้รับแผนไปปฏิบัติ	๓	๕, ๘, ๑๙
๙	โครงสร้างระบบราชการที่เอื้อ	โครงสร้างระบบราชการรองรับ ตำแหน่งสายบังคับบัญชาชัดเจน	๙	๑, ๓, ๔, ๕, ๖, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๙
๑๐	โครงสร้างระบบราชการที่เอื้อ	ต้องมีโครงสร้างทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	๑๑	๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙



แผนภาพที่ ๔.๗ สังกะระหรงค์ความรู้การการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: สังกะระหรงค์โดยผู้วิจัย

สรุป การนำแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ต้องมีการปฏิบัติงานเพื่อให้เพิ่มประสิทธิผลดังนี้

๑. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การสื่อข้อความของแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นและตอบข้อซักถามได้ มีการหาข้อมูลมาประกอบการนำเสนอเพื่อให้ทุกคนเข้าใจที่มา เหตุผล ทรัพยากร งบประมาณ และเป้าหมาย จากนั้นต้องออกแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน เป็นหนังสือให้สามารถเข้าใจร่วมกันและมีอ้างอิง

๒. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องเพียงพอ ต้องมีศักยภาพเพียงพอ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้มีความสามารถและชำนาญหลายด้าน มีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานหน่วยงานอื่น ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ สำนักงานต้องครบครัน ในปัจจุบันการบรรจุแต่งตั้งทำได้ยากและลักษณะงานต้องใช้การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นจึงมีความจำเป็นที่ บุคลากร ต้องมีศักยภาพหลายด้านและยืดหยุ่น

๓. ทศนคติของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ต้องมีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานไปทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๔. โครงสร้างระบบราชการที่เอื้อต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ องค์กรได้จัดทำโครงสร้างองค์กรตามระเบียบราชการ มีสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การปฏิบัติงานอาจจะโยกย้ายบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ แต่การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องใช้การทำงานประสานกับหน่วยงานอื่น จึงต้องทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานอื่น ประนีประนอม ยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๓) การบริหารจัดการองค์การ

ประกอบด้วย

- ๓.๑ การวางแผนที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- ๓.๒ การจัดองค์กรในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- ๓.๓ การสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผล
- ๓.๔ การประสานงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- ๓.๕ การควบคุมการบริหารเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อย่างไร มีความคิดเห็นอย่างไร จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การวางแผนต้องมีแผนการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่องค์การให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานตามแผนงานจากแผนประจำปี พร้อมคู่มือการปฏิบัติงานให้เข้ากับหน้าที่ที่ได้รับ

ปศุสัตว์จังหวัดเป็นผู้สั่งการระดับจังหวัดและกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ปศุสัตว์อำเภอสั่งการและกำกับระดับพื้นที่ มีการประชุมชี้แจงแผนและติดตามผลการปฏิบัติงานทุกเดือน การประสานงานมีการจัดตั้งไลน์กลุ่ม เพื่อเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารภายในองค์กร มีผลการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ มีคณะผู้ติดตามจากส่วนกลางมาติดตามงานและให้การแนะนำ ปศุสัตว์จังหวัดมีการมอบอำนาจให้หัวหน้ากลุ่ม, หัวหน้าฝ่ายและปศุสัตว์อำเภอในการควบคุมงานตามระดับ^{๔๙}

๒. การวางแผนมีบทบาทต่อการกำกับ ควบคุมและบังคับใช้กฎ กติกา ระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้แผนสำเร็จ การจัดองค์กรเป็นการจัดคนตามหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อการดำเนินงาน ตามงบประมาณและภารกิจที่กำหนดไว้

มีการสั่งการระดับนโยบายให้สัมพันธ์กับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบทุกเดือนของการทำงาน การประสานงานเป็นการบูรณาการทำงานกัน เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จ จากการกำกับดูแลงานให้เป็นไปตามแผน การควบคุมงานมีการประชุมประจำเดือน เมื่อพบว่า การดำเนินงานผิดจากแผนงาน ก็สามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็วทำให้สามารถแก้ปัญหาการไม่เป็นไปตามแผนงานได้ทันทั่วทั้ง^{๕๐๕๑}

๓. การวางแผนต้องมีข้อมูลที่เพียงพอ มีฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องมอบหมายงานไป แต่ปัญหาคือการติดตามประสานงาน ก่อน-หลัง การจัดองค์กรมีการจัดหน่วยงานเป็นลำดับขั้น เปลี่ยนแปลงยากตามกฎหมาย แต่สามารถเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้บางเรื่อง มีเวลาจำกัดในการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับตามสถานการณ์

การตัดสินใจจะต้องมีข้อมูล จะตัดสินใจเมื่อไร จะให้ใครตัดสินใจ การสั่งการต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ กำหนดการแล้วเสร็จของงานชัดเจน การประสานงานเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวของงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างหน่วยงาน แม้ในหน่วยงานก็ทำให้เกิดการประสานงานกัน ทำงานง่ายขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ จะทำให้เกิดความเชื่อและศรัทธาทำให้เกิดการทำงาน การตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน บางคนไม่กล้าตัดสินใจเมื่อมีปัญหา ประสบการณ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่มั่นใจในการตัดสินใจต้องปรึกษาหารือผู้บริหาร การควบคุมงานใช้การรายงานรายเดือนและการติดตามงานอย่างไม่เป็นทางการ^{๕๒}

^{๔๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖, วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๕๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑, วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๕๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖, วันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๕๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

๔. ต้องมีการวางแผน แบ่งกันตามหน่วยงานตามหน่วยงานต่าง ๆ แต่หากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เช่น โรคอุบัติใหม่ ต้องมีการปรับแผนงานใหม่ การจัดองค์กรต้องเหมาะสมมีโครงสร้างองค์กรเหมาะสม ทรัพยากรเพียงพอ มีความพร้อมในการทำงาน ทั้งสำนักงาน บุคลากร เครื่องมือ

การสั่งการเพื่อให้ได้ตามแผนงาน อาจเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร หากเป็นเรื่องที่สำคัญ มีผลทางกฎหมายและระเบียบราชการ ส่วนการสั่งการแบบไม่เป็นทางการอาจใช้สื่อทางไลน์ หรือ การฝากข้อความอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้การทำงานรวดเร็วไม่ซับซ้อน อาจมีหนังสือราชการภายหลังได้ การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทำให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น การประสานที่ดีต้องไม่มีช่วงชั้น ไม่มีช่องว่าง ทำให้เกิดความเชื่อใจในการทำงานช่วยเหลือกัน

การควบคุมงานให้ได้ตามแผน ยึดถือเป้าหมายเป็นหลัก หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การรายงานความคืบหน้าใช้การประชุมรายเดือน การประชุมเป็นการรายงานหรือเพื่อตัดสินใจในการปรับแผนงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามแผน^{๕๓}

๕. การวางแผนงาน ต้องมีการสร้างตัวชี้วัด แบ่งตามลำดับขั้น แล้ววางแผนงานว่าแต่ละเวลาควรทำอะไรในแต่ละช่วงเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด หากการทำงานไม่เป็นไปตามแผนก็ต้องปรับแผน มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ คนไม่เพียงพอ ต้องใช้การรวมทีมกับส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

การสั่งการในหน่วยงานดำเนินการได้ตามปกติ ส่วนที่ยากคือ การสั่งการหน่วยงานที่ไม่ได้บังคับบัญชา หรือภาคเอกชน ดังนั้นต้องใช้การสื่อสารที่ประนีประนอม เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานการใช้คนที่เหมาะสมเพื่อไปประสานงานทำให้เกิดการสื่อสาร ทำให้เข้าใจกันทำงานอย่างราบรื่นสำหรับการทำงานกับหน่วยงานอื่นและภาคเอกชน กรณีหน่วยงานเฉพาะกิจ การประสานงานมีความจำเป็นมาก ต้องใช้คนที่เหมาะสมในการทำงานประสานงาน การควบคุมงานใช้การรายงานประจำเดือน แต่อาจมีการรายงานด้วยวาจาได้ การตัดสินใจบางประเด็นก็เป็นไปตามกฎหมาย ต้องยึดกฎหมายเป็นหลัก^{๕๔}

๖. การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องจัดลำดับความสำคัญกับเวลาที่กำหนด มีแผนงานประจำปี มี E-Operation มีการกำหนดเป้าหมายรายกลุ่ม แล้วกระจายไประดับอำเภอ มีการรายงานประจำเดือน ถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจนจะมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนงาน การจัดองค์กรจัดตามวิชาชีพและทักษะของบุคลากร ต้องวางแผนว่าจะทำอะไร อย่างไร การติดตามตามมาตรฐานสัตว์ ต้องให้สัตวแพทย์เป็นผู้ดำเนินการ ต้องดูศักยภาพคน

การสั่งการจัดให้มีการประชุมประจำเดือน ทีมอาสาปศุสัตว์หลังการประชุมประจำจังหวัด อาจใช้ Line, โทรศัพท์ หรือ Social media เป็นการสั่งการที่รวดเร็ว หากต้องการข้อมูลครบถ้วนต้องออกเป็นหนังสือตามภายหลัง การประสานงานในการสื่อสารแผนงานไปยังผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำชุมชนและเกษตรกร ต้องใช้การประสานงานด้วยการประชุมประจำเดือน การจัดการประชุมเพื่อจัดงานส่งเสริม ต้องให้ผู้นำชุมชนเห็นด้วย เชื่อใจและมองว่าได้รับประโยชน์จริง

^{๕๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๕๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕, วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.

การรายงานผลงานเพื่อการติดตามงานรายเดือน หากไม่เป็นไปตามแผน ต้องปรับแผน การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เช่น งานที่ควรทำ ไม่ทำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องมี^{๕๕}

๗. การวางแผนงานที่เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต้องรู้ว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์อะไร รายละเอียดเป็นอย่างไร เป้าหมาย ตัวชี้วัดมีข้อมูลสำคัญในพื้นที่ งาน-มีอะไรที่ต้องปฏิบัติ, งบประมาณ-มีงบประมาณเท่าไร, ระบบ-มีระบบอะไรที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ, คน-มีองค์ความรู้อะไร ทั้งผู้ให้และผู้รับ การจัดองค์กรต้องกำหนดหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ทำควบคู่กันไป หน่วยงานหลักต้องรู้ว่าจะได้อะไรจากหน่วยงานปฏิบัติ ต้องกำหนดหน้าที่กัน

การนำแผนยุทธศาสตร์มาเป็นแผนปฏิบัติงานและแนวทางปฏิบัติงาน ต้องมีการประชุมสั่งการ การรายงานผลคืบหน้างานทุกเดือน หรือรายสัปดาห์หากเป็นงานเร่งด่วน หากต่างจากแผนที่กำหนดไว้ก็ต้องมีการสั่งการให้ปรับแผน หน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง ต้องเริ่มที่การวางแผนร่วมกัน เมื่อทำงานต้องมีการประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้า การประสานงานงานระหว่างหน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง ซึ่งไม่มีสายบังคับบัญชาโดยตรง ดำเนินการตามแผนด้วยการประสานงาน

ผู้บริหารต้องให้ผู้ปฏิบัติตามแผนงานตามดัชนีชี้วัด หากผิดจากแผนงานต้องมีการตัดสินใจ จากข้อมูล การรายงานและการประชุม ผลการดำเนินงานต่างจากแผนตามดัชนีชี้วัด ต้องปรับแผน หาเหตุผล จากโครงสร้างงาน ความเชื่อ ทศนคติ แล้วหาแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย^{๕๖}

๘. การวางแผนเป็นขั้นตอนสำคัญ มีการกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ กำหนด ตัวชี้วัดและเวลาสิ้นสุด ต้องมีการปรับแผนเมื่อไม่เป็นตามแผน มีระบบรายงานเพื่อทราบสถานะความสำเร็จตามแผน การจัดองค์กรที่ดี ต้องดูอำนาจหน้าที่และแผนงานว่ามีอะไรบ้าง ต้องมีการปรับ หน้าที่ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้แผนงานดำเนินไปได้ มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาและรายงาน

การสั่งการ เป็นการสั่งให้ดำเนินการตามแผนงาน หรือการตัดสินใจเพื่อให้แผนดำเนินต่อไป อาจเป็นหนังสือ หรือสั่งการโดยวาจาก็ได้ การประสานงาน เป็นการเชื่อมต่อสายการบังคับบัญชาโดยตรงและระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งระหว่างบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนงานดำเนินไปด้วยดี

การควบคุมการดำเนินงานปกติในการทำตามแผนและผลต่างจากแผนที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องตัดสินใจบนข้อมูลประกอบที่มีและสถานการณ์หน้างาน^{๕๗}

๙. การกำหนดแผนปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อใช้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคตและเพื่อสู่เป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละหน่วยงาน การกำหนดบุคลากรในการทำงาน พร้อมหน้าที่ จัดการบังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจเพื่อบรรลุแผน

^{๕๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๕๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๕๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

เมื่อการจัดโครงสร้างมีอำนาจหน้าที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ในการสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน การประสานงานงานเพื่อให้การทำงาน บรรลุเป้าหมาย ทั้งหน่วยย่อยต่าง ๆ และระหว่างหน่วยงาน

การรายงานผลการดำเนินงานรายเดือน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าแผน การตัดสินใจเป็นส่วนสำคัญทำให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เปลี่ยนทรัพยากร คน งบประมาณเพื่อให้แผนงาน ประสบผลสำเร็จ^{๕๘}

๑๐. การวางแผนงาน ต้องนำแผนยุทธศาสตร์มาหา Key Word หรือแนวทางเพื่อบรรลุ เป้าหมาย ด้วยการสร้างแผนย่อย แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดตามลำดับ มีการตรวจสอบติดตามแผนทุก เดือนเพื่อปรับแผน จัดทีมทำงานตามแผนงาน อาจจัดองค์กรเฉพาะกิจหากเป็นงานระยะสั้น

มีการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีการสั่งการแบบไม่เป็นทางการด้วยและมีการ จัดการประชุมแบบเป็นทางการรายเดือนและอาจจัดให้มีการประชุมแบบไม่เป็นทางการเพื่อการสั่ง การ การประสานงาน เป็นการให้แต่ละกลุ่มประสานกันเอง โดยใช้ความสัมพันธ์ช่วยเหลือเป็นการ ส่วนตัว หรือการสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ พบปะกันทำให้การประสานงานง่ายขึ้น

หัวหน้ากลุ่มงานต้องเป็นผู้ตัดสินใจกรณีมีปัญหาในการปฏิบัติงานและไม่เป็นตามแผน หากเกินอำนาจต้องขอความเห็นและให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ^{๕๙}

๑๑. การวางแผนจากการนำแผนยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ มาแตกเป็นประเด็นย่อย แต่ก็ทำ ตามยุทธศาสตร์ได้บางส่วนเนื่องจากปัญหางบประมาณและบุคลากร งบประมาณ ๕๐% เป็นงบ ประจำ ดังนั้นการทำตามแผนให้บรรลุเป้าหมายจึงยังมีอุปสรรค การจัดโครงสร้างองค์กร ต้องเป็นไป ตามภารกิจของตนเองเท่านั้น ทำนอกภารกิจไม่ได้ จะทับซ้อน ปัญหาปัจจุบันคือการขอตำแหน่ง การ บรรลุและแต่งตั้งบุคลากรทำได้ยาก ต้องประสานหน่วยงานอื่นในการทำให้บรรลุตามแผนงาน

ใช้การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ หากต้องการรวดเร็ว หรือเพื่อความสำเร็จของงานก็อาจใช้ ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นพี่เป็นน้อง หรือเจ้านายลูกน้องเก่า การประสานงานมีความ จำเป็นอย่างยิ่ง กรณีที่ต้องทำงานร่วมกับองค์กรอื่น เช่น องค์กรท้องถิ่น ต้องใช้ความสัมพันธ์เชิง องค์กรและส่วนตัว เพื่อให้การทำงานไปถึงเกษตรกรโดยตรง การตัดสินใจต้องขึ้นระบียบราชการ หากเกี่ยวข้องกับระบียบราชการและกฎหมาย แต่การยึดระบียบราชการทำให้การตัดสินใจล่าช้า^{๖๐}

๑๒. การวางแผนของหน่วยงานต้องมีความสอดคล้องกับแผนงานของยุทธศาสตร์ การ ปฏิบัติงานต้องยึดกฎระเบียบ การจัดองค์กรในระบบราชการเปลี่ยนแปลงยาก การทำงานด้าน การตลาดเป็นภารกิจใหม่ ต้องใช้เวลาในการนำเสนอจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งทำให้ไม่ทันกับภารกิจ ที่เปลี่ยนไปตามตลาดและแผนยุทธศาสตร์

^{๕๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๕๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๖๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

เน้นการสั่งการสมัยใหม่ ผ่าน Social Media แต่เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการ ต้องใช้การสั่งการที่เป็นหนังสือราชการ เพื่อป้องกันความขัดแย้งในระบบราชการเดิม หรือกรณีมีปัญหาด้านกฎระเบียบราชการ ต้องมีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ระหว่างรุ่น ระหว่างหน่วยงาน ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกร บริษัทเอกชนต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย การเสนอให้มีการตัดสินใจ แม้ว่าจะมีความเสี่ยงในการผิดพลาด เพื่อให้แผนงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าตัดสินใจ การวัดผลการดำเนินงานความคืบหน้าจะเป็นการรายงานรายเดือน^{๖๑}

๑๓. การวางแผนงาน มีการจัดทำแผนรายปีว่าจะทำอะไร มีการหารือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอก มีการศึกษาบทเรียนจากแผนเดิมในปีก่อนที่ทำแล้วว่ามีปัญหาอุปสรรคและบทเรียน บางอย่างไม่สามารถทำได้ในหน่วยงานเดียว ต้องประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ภารกิจสำเร็จ มีการกำหนดหน่วยงานหลัก หน่วยงานรองเพื่อดำเนินการตามแผน

การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ในการสั่งการในแผนงานช่วงแรกของการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ แต่เมื่อมีการติดตามงานมักใช้การสั่งการด้วยวาจา และมักเป็นการสั่งการที่ไม่สำคัญมากนัก การประสานงานแนวดิ่ง ด้วยการประสานงานโดยตรง การประสานงานแนวดิ่ง ใช้การประสานงานหนังสืออย่างเป็นทางการ อาจต้องใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบภายหลัง การตัดสินใจมีการแบ่งอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับขั้น ต้องมีความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจ แต่ต้องฝึกการตัดสินใจและต้องดูระเบียบกฎหมายด้วย การควบคุมการดำเนินงานตามแผน ต้องจัดระบบรายงาน อาจรายงานด้วยเอกสาร หรือการรายงานผ่านการประชุม^{๖๒}

๑๔. การวางแผนเป็นการแบ่งงานกันทำเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ เนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด การจัดองค์กรตายตัว มีหน่วยงานที่ดำเนินการตามแผนให้ระดับจังหวัด ระดับกลุ่ม การทำงานจังหวัดเป็นผู้สั่งการตามหน้าที่ แต่หน่วยงานนี้ต้องกำกับให้การทำงานเป็นไปตามแผน

การสั่งการโดยตรงเป็นการสั่งการโดยหนังสือจากกรม มีการลงนาม แต่การสั่งการแบบไม่เป็นทางการใช้กรณีเร่งด่วน แต่มีน้อย การประสานงานผ่านปศุสัตว์เขต ๑-๙ เป็นผู้ติดตามเพื่อติดตามกำกับงานให้สำเร็จ

การรายงานผลการดำเนินงานเทียบกับแผน เมื่อมีผลต่างผู้บริหารระดับจังหวัดต้องมีการตัดสินใจ อาจปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มคน หรือการเร่งรัดการทำงาน หากไม่ทำการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน ผู้บังคับบัญชาอาจจะสั่งการให้ตัดสินใจโดยการแจ้งโดยวาจาและเป็นหนังสือตามลำดับ^{๖๓}

๑๕. เป็นแผนปฏิบัติงานและแผนประจำปี มีการติดตามรายงานประจำเดือน ประจำปี มีการศึกษาผลการดำเนินงานเดิมในแผนเก่าเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน ต้องมีการปรับหน้าที่ของ

^{๖๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๖๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๖๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

หน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปตามแผน แต่ละภารกิจมีหน่วยงานหลักงานรอง การทำงานที่หลากหลาย จำเป็นต้องใช้หน่วยงานหลายหน่วยงานมาช่วยเป็นทีม แต่โครงสร้างองค์กรหลักยังเหมือนเดิม

การสั่งการมักใช้หนังสือราชการ เป็นการสั่งการโดยตรง ส่วนการทำงานตามแผน หรือ การติดตามงานใช้การสั่งการโดยวาจา หรือการสั่งการโดยใช้กับหน่วยงานข้างเคียงใช้การประสานงานแบบผสม ทั้งบนลงล่าง ล่างขึ้นบน แนวราบ ส่วนใหญ่ใช้การประสานงานทางวาจา

มีการมอบอำนาจการตัดสินใจว่า ในแต่ละตำแหน่งตัดสินใจอะไรได้บ้าง โดยกำหนดตั้งแต่การวางแผนงาน กรณีเป็นแผนงานโครงการ หากเป็นงานปกติจะมีอำนาจการตัดสินใจตามอำนาจดำเนินการปกติ การควบคุมการดำเนินงานขึ้นอยู่กับเป้าหมายแต่ละหน่วยงาน กระจายจากบนลงล่าง^{๖๔}

๑๖. จากแผนรายปี แตกแผนตามหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งงานกันไป มีดัชนีชี้วัดชัดเจน เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วต้องมีการรายงานประจำเดือน เพื่อปรับปรุงแผน หากตกเป้า โครงสร้างองค์กรในสถานะปกติเพียงพอในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุแผนยุทธศาสตร์ แต่หากวิกฤติ เช่น การเกิดโรคระบาด จำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรใหม่เฉพาะกิจ

มีการสั่งการโดยเป็นหนังสือราชการเป็นหลัก การประสานงานและการติดตามงาน ใช้ช่องทางประสานงานแบบไม่เป็นทางการ ใช้การรายงานเป็นหนังสือจากหน่วยงานต่าง ๆ แต่ถ้าเป็นระหว่างหน่วยงานภายนอกต้องใช้หนังสือราชการ

กรณีไม่เป็นไปตามแผนงาน ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจสั่งการ หรือปรับปรุงแผนการทำงาน เร่งรัดการทำงานให้เกิดความสำเร็จ หากไม่สำเร็จต้องหาหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น หรือกรณีที่เปราะบางใหม่ต้องรับนำเสนอแผนงานเร่งด่วนเพื่อการตัดสินใจแก้ไข^{๖๕}

๑๗. แผนยุทธศาสตร์ จะถูกส่งตามแผนรายสัปดาห์ต่าง ๆ แล้วแตกเป็นแผนรายละเอียดรายปีย่อยรายเดือน มีโครงสร้างระบบราชการที่ชัดเจนอยู่แล้ว โดยมีการแบ่งตามกลุ่มงาน ตามฝ่ายที่รับผิดชอบ และอาจมีความสัมพันธ์กับกรม กระทรวงอื่นที่ต้องรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน

มีการสั่งการอย่างเป็นทางการโดยเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นปกติ ส่วนการสั่งการแบบไม่เป็นทางการใช้ในกรณีเร่งด่วน ใช้ติดตามงาน หรือมีการพูดคุยประสานงานกันก่อนแล้วออกเป็นหนังสือราชการตามมา หากไม่ผิดระเบียบและกฎหมาย ใช้การประสานงานแบบไม่เป็นทางการด้วยวาจา การใช้การประสานงานแบบเป็นหนังสือราชการทำให้ชัดเจน แต่ล่าช้า ส่วนการประสานงานระหว่างหน่วยงานอื่น กรม กองอื่นต้องใช้หนังสือราชการและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นจุดสำคัญ

การตัดสินใจจะต้องอิงกับความเห็นผู้บังคับบัญชา มีการรายงานโดยวาจาให้ทราบก่อน แม้ว่าจะมอบหมายการตัดสินใจก็ควรจะหารือ แต่ได้กำหนดกรอบในการตัดสินใจไว้แล้วล่วงหน้า การรายงานผลเป็นไปตามกลุ่มงานและฝ่ายที่รับผิดชอบ^{๖๖}

^{๖๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๖๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒, วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๖๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘, วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๑๘. ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ แล้วแปลงมาเป็นแผนปฏิบัติ เลือกแผนงานย่อยงาน เลือกคนทำ ศึกษาจากแผนเดิมว่ามีบทเรียนอุปสรรคอะไร มีการรายงานรายเดือน รายไตรมาส มีระบบรายงาน เร่งด่วนอาจรายงานผ่านระบบ IT แม้โครงสร้างระบบราชการจะมีการจัดองค์กรเช่นเดิม แต่เมื่อมีแผนงานเพื่อบรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ ก็อาจมีการโยกย้ายบุคลากร เพื่อรองรับภารกิจในการทำให้เกิดผลงานตามแผนงาน หรือการจัดทีมทำงานเพื่อการทำงานให้เป็นทีมให้บรรลุแผน

การสั่งการใช้ระบบเอกสารสั่งการ มีการประชุมสั่งการ การส่งเอกสารรายงานในช่วงวิกฤติ มีการใช้ระบบ IT ใช้ Google Form มาช่วย การประชุมใช้การประชุมรายสัปดาห์ หรือรายเดือนผ่านสื่อสมัยใหม่

การตัดสินใจกรณีผลงานไม่เป็นไปตามแผนงาน ตามดัชนีชี้วัด ผู้บริหารหน่วยงานมักเรียกผู้ปฏิบัติงานมารายงานโดยวาจาและมีการรายงานอย่างเป็นทางการในการประชุม หากเป็นปัญหาระยะยาวต้องมีการ Workshop เพื่อระดมข้อคิดเห็นหาทางแก้ปัญหา^{๒๗}

๑๙. การวางแผนงาน เมื่อมีการรับแผนจากกรม ก็มาทำงบประมาณ มีกิจกรรม เลือกคนทำงาน จัดระบบรายงานรายเดือน รายไตรมาส มีการจัดองค์กรที่ชัดเจน มีอำนาจหน้าที่ แต่เมื่อให้การบรรลุแผน การจัดองค์กรต้องมีการโยกย้ายคนเพื่อการทำงานตามแผน และอาจปรับงานให้เข้ากับทรัพยากรที่ได้รับเพื่อให้ได้ความสำเร็จตามแผน

การสั่งการระหว่างคน-คน ใช้ Personal Contact เพื่อสังเกตความเข้าใจและความพร้อมในการรับคำสั่ง ต้องมีการตรวจสอบย้อนกลับว่า หลังจากสั่งการไปแล้วได้ดำเนินการปฏิบัติตามหรือไม่ เช่น การสั่งการผ่านกลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีความเข้าใจที่แตกต่างกับผู้สั่งการ ดังนั้นการสั่งการตัวต่อตัวจะช่วยสังเกตการณ์รับคำสั่งได้ อาจมีการสอบถามเพื่อทราบความเข้าใจ มีการประสานงานรายกลุ่มชนิดสัตว์ โดยการทำรายงานเป็นหนังสือมายังสำนักงานเป็นแบบทางการและยังมีการรายงานแบบไม่เป็นทางการเช่นกัน

การควบคุมเป็นไปตามอำนาจดำเนินการและแผนงานที่กำหนด กระจายตามเป้าหมาย^{๒๘}

๒๐. การวางแผนงาน เมื่อมีการกำหนดโครงการ ต้องกำหนดแผนงาน กำหนดคนทำงาน มีระยะเวลากำหนด เมื่อปฏิบัติแล้วมีการแสดงผลและปรับแผน การจัดองค์กรตามฟังก์ชันงาน การบริการ หรือตามตลาด เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ทำงานได้หลากหลายหน้าที่และเป็นการเพิ่มทักษะของบุคลากร การจัดองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหญ่ไม่ได้ ทำได้ด้วยการเลือกคนที่เหมาะสมแค่นั้น อาจจัดทำเป็นรูปแบบคณะกรรมการ หรือหาหน่วยงานอื่นมาช่วยเหลือ แต่ที่ง่ายที่สุดคือปรับหน่วยงานเองให้เหมาะสมเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ทำงานได้บรรลุแผน

การสั่งการปกติใช้การสั่งการเป็นหนังสืออย่างเป็นทางการ การสั่งการอย่างไม่เป็นทางการเป็น การใช้วาจา หรือ การใช้สื่อ Social ใช้ในการติดตามงาน บางครั้งมีหนังสือตามภายหลัง การใช้การประสานงานจากบนลงล่างและให้ระดับผู้ปฏิบัติสามารถติดต่อจากล่างขึ้นบนได้ การทำงานเป็น

^{๒๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๒๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

ทีมทำให้การประสานงานง่ายขึ้น การติดตามงานก็สามารถแบ่งหน้าที่ในแต่ละระดับเพื่อการประสานงาน ไม่ต้องมีหลายขั้นตอน และตามเป้าหมายของหน่วยงาน หากต่ำกว่าแผนก็ต้องตัดสินใจในการปรับปรุงแผนงาน^{๖๙}

แผนงานและการบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์

๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม กรมปศุสัตว์^{๗๐}
๒. โครงสร้างองค์กร กรมปศุสัตว์^{๗๑}
๓. แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ รายการกิจกรรม ไตรมาส ๑-๒ กรมปศุสัตว์^{๗๒}
๔. การดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมปศุสัตว์^{๗๓}
๕. โครงการแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)^{๗๔}
๖. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน PM^{๗๕}
๗. การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙^{๗๖}
๘. การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในของสำนักงานปศุสัตว์เขตและสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด พ.ศ. ๒๕๖๐^{๗๗}

^{๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๗๐} กรมปศุสัตว์, วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/vision-mission-menu> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔]

^{๗๑} กรมปศุสัตว์, โครงสร้างหน่วยงาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๗๒} กองคลัง กรมปศุสัตว์, แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ รายการกิจกรรม ไตรมาส ๑-๒ กรมปศุสัตว์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://finance.dld.go.th/th/index.php/en/2018-08-16-09-15-00/733-64-1-2> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๗๓} กรมปศุสัตว์, การดำเนินการตามนโยบายการบริหารงานบุคคล, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/person-menu/22192-person-action> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๗๔} กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, โครงการแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/pro_hr_scorecard.php [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

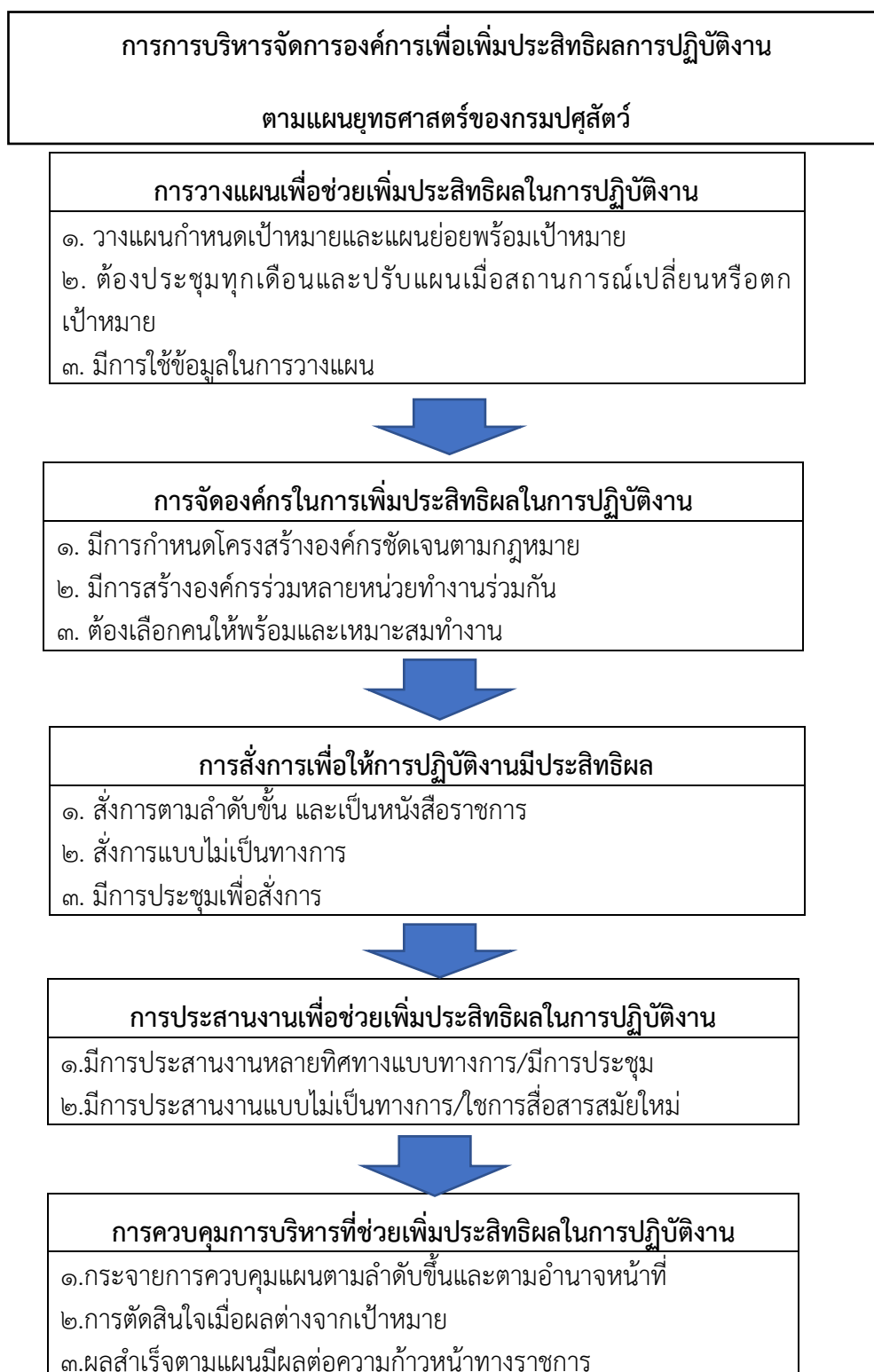
^{๗๕} กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน PM, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/pm_58.php [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๗๖} จารุภัทร ขวัญเอื้อง, การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๙, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/km/63.pdf> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๗๗} วิวิรรณ สุวรรณพันธ์ และศศิธร จารุงพศกร, การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในของสำนักงานปศุสัตว์เขตและสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/km/60/2121_181262.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

ตารางที่ ๔.๒๔ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการบริหารจัดการองค์การที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ที่	หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	การวางแผน	วางแผนกำหนดเป้าหมายและแผนย่อยพร้อมเป้าหมาย	๒๐	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๒	การวางแผน	ใช้ข้อมูลในการวางแผน	๔	๓, ๗, ๑๓, ๑๘
๓	การวางแผน	ต้องประชุมทุกเดือนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนหรือตกเป้าหมาย	๗	๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๘, ๑๙
๔	การจัดองค์กร	มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรชัดเจนตามกฎหมาย	๑๒	๑, ๒, ๓, ๔, ๗, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๔, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๕	การจัดองค์กร	มีการสร้างองค์กรร่วมหลายหน่วยงานร่วมกัน	๙	๔, ๕, ๘, ๑๐, ๑๒, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๒๐
๖	การจัดองค์กร	มีการสร้างองค์กรร่วมหลายหน่วยงานร่วมกัน	๔	๖, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๗	การสั่งการ	สั่งการตามลำดับชั้น และเป็นหนังสือราชการ	๑๓	๑, ๓, ๔, ๕, ๗, ๘, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘
๘	การสั่งการ	สั่งการแบบไม่เป็นทางการ	๗	๔, ๕, ๑๐, ๑๓, ๑๔, ๑๗, ๑๙
๙	การสั่งการ	มีการประชุมเพื่อสั่งการ	๖	๑, ๒, ๗, ๑๐, ๑๘, ๑๙
๑๐	การประสานงาน	การประสานงานหลายทิศทางแบบทางการ/มีการประชุม	๑๓	๑, ๓, ๖, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๒๐
๑๑	การประสานงาน	ประสานงานแบบไม่เป็นทางการ/ใช้การสื่อสารสมัยใหม่	๑๐	๑, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๕, ๑๗, ๑๙, ๒๐
๑๒	การควบคุม	กระจายการควบคุมแผนตามลำดับชั้นและตามอำนาจหน้าที่	๙	๒, ๔, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๔, ๑๖, ๑๘
๑๓	การควบคุม	ลำดับตัดสินใจเมื่อผลต่างจากเป้าหมาย	๙	๒, ๔, ๘, ๙, ๑๐, ๑๒, ๑๔, ๑๖, ๑๘
๑๔	การควบคุม	ผลสำเร็จตามแผนมีผลต่อความก้าวหน้าทางราชการ	๓	๓, ๑๔, ๑๗



แผนภาพที่ ๔.๘ สังกะระหังค์ควมรู้การบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์
กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: สังกะระหังค์โดยผู้วิจัย

สรุป การบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีการบริหารงานดังนี้

๑. การวางแผนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยวางแผนกำหนดเป้าหมาย และแผนย่อยพร้อมเป้าหมาย มีการชี้แจงแผนให้ทุกคนเข้าใจ ต้องประชุมทุกเดือนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนหรือตกเป้าหมายและมีการใช้ข้อมูลในการวางแผน

๒. การจัดองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยการกำหนดโครงสร้าง องค์กรชัดเจนตามกฎหมาย ตามระเบียบราชการ กรณีมีแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องหรือโรคอุบัติใหม่ มีการสร้างองค์กรร่วมหลายหน่วยงานร่วมกันและต้องเลือกคนให้พร้อมและเหมาะสมทำงาน

๓. การสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การสั่งการต้องตามลำดับชั้น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง หรือในแผนงาน การสั่งการเป็นหนังสือราชการ การสั่งการแบบไม่เป็นทางการก็สามารถทำได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องทางระเบียบราชการและมีผลทางกฎหมายต้องเป็นหนังสือราชการ บางกรณีใช้การประชุมเพื่อสั่งการเมื่อมีการประชุมประจำเดือน หรือรายไตรมาส รายปี

๔. การประสานงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการการประสานงาน หลายทิศทางแบบทางการ หรือมีการประชุมเพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง สำหรับการประสานงานแบบไม่เป็นทางการและการใช้การสื่อสารสมัยใหม่ อาจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมดำเนินการในปัจจุบัน เพราะรวดเร็ว ข่าวสารครบถ้วน แต่หากเป็นเรื่องสำคัญต้องมากเอกสารตามภายหลัง

๕. การควบคุมการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการกระจายการควบคุมแผนตามลำดับชั้นและตามอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจเมื่อผลต่างจากเป้าหมายและผลสำเร็จตามแผนมีผลต่อความก้าวหน้าทางราชการ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับชั้น ตามระเบียบราชการ หรือตามที่กำหนดเป็นการเฉพาะในแผนงาน มีการตัดสินใจเมื่อผลงานต่างจากเป้าหมาย จำเป็นต้องรีบปรับแผน หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจในงานที่เร่งด่วนโดยวาจาแล้วแจ้งหัวหน้าหรือเป็นหนังสือตามก็ได้

๔) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

ประกอบด้วย

๔.๑ ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย

๔.๒ ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย

๔.๓ ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ท่านมีความคิดเห็นและมีแนวทางอย่างไรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๒๐ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องมาจากเป้าหมายด้านการผลิต เป็นการกำหนดเป้าหมายของโครงการ กำหนดแผนการปฏิบัติงาน กำหนดเป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จของ

หน่วยงาน ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แล้วมุ่งสู่ความพึงพอใจของเกษตรกร ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร การทำงานเป็นผลสำเร็จจากประสิทธิภาพทีม ส่วนผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ทรัพยากรที่ลงไปใช้งบประมาณคุ้มค่า ต้องมองระยะยาวที่ได้รับเนื่องจากเป็นงานบริการประชาชน การมุ่งเป้าหมายเหล่านี้^{๗๘}

๒. การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต้องมุ่งเป้าหมายผลผลิตที่ได้เป็นตัวชี้วัด เช่นการกำหนดมาตรฐานสินค้าปลอดภัย การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลผลิตจากสัตว์ ตามเชิงปริมาณตามแผนงาน จากนั้นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพที่ได้ว่าคุ้มค่ากับการลงทุนไหม คุ้มค่าตามงบประมาณที่เข้าไป สามารถก่อให้เกิดผลผลิตในระยะสั้นระยะยาวได้ไหม เป้าหมายด้านความพึงพอใจก็จะตามมา วัดจากความพึงพอใจของทีมงานที่ลงมือทำและผู้บริหาร^{๗๙}

๓. การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ต้องมุ่งเป้าหมายด้านความพึงพอใจ ความพึงพอใจจากเกษตรกร ทีมงานที่ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารต้องพึงพอใจด้วยจากความสำเร็จของแผนงาน เป้าหมายที่สองคือ ด้านประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า คุ้มค่า ระยะแรกเกษตรกรอาจจะไม่สนใจด้านนี้ สุดท้ายการผลิตตามเป้าหมายก็เป็นดัชนีชี้วัดหลักที่วัดจากความสำเร็จของแผน โดยต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปขณะดำเนินการตามแผนงานด้วย^{๘๐}

๔. การเพิ่มประสิทธิผลการทำงานที่ดี ต้องมุ่งเป้าความพึงพอใจของเกษตรกร กินที่อยู่ดี ได้ความรู้นำไปใช้งาน แล้วมุ่งที่เป้าหมายด้านประสิทธิภาพที่สามารถนำไปใช้งานได้ คุ้มค่ากับการนำไปใช้ คุ้มค่าเวลา การลงทุนและงบประมาณที่ใช้ เป้าหมายด้านผลิตผลหรือจำนวนการเข้าอบรมนั้นทำได้ไม่ยาก วัดเป็นจำนวนผู้ฝึกอบรมหรือตัวชี้วัด^{๘๑}

๕. การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต้องบรรลุ ดัชนีชี้วัดเป็นหลักสำคัญ ซึ่งความสำเร็จต้องเกิดจากการวางแผน การปรับแผน การประเมินสถานการณ์ ตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หลังจากนั้นต้องมุ่งด้านความพึงพอใจของทีมงาน ผู้บริหาร ซึ่งรับผิดชอบโครงการและ ผู้รับบริการ เช่น บริษัทเอกชน กลุ่มเกษตรกรและตัวเกษตรกร แล้วจึงจะคำนึงด้านประสิทธิภาพต่อไปว่าคุ้มค่า คุ้มค่าไหมตามทรัพยากรที่ลงไป หรือตามงบประมาณ เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนไหม^{๘๒}

๖. การเพิ่มประสิทธิผลต้องมุ่งเป้าหมายด้านผลผลิต เป็นการวัดตาม KPI ของแผนงานที่วางไว้ ซึ่งต้องทำให้สำเร็จตามการวางแผนงานและการดำเนินงาน อาจจะกระทบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปหลังการดำเนินการตามแผน จากนั้นการทำงานให้สำเร็จจะมุ่งด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย เริ่มที่ความพึงพอใจจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานร่วมโครงการกันและความพึงพอใจจากเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร บริษัทเอกชนและหน่วยงานราชการต่าง ๆ^{๘๓}

^{๗๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖, วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๗๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑, วันที่ ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๘๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๘๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔, วันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๘๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕, วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.

^{๘๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๗. การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมุ่งเป้าหมายด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมายก่อน โดยเกษตรกรผู้รับบริการต้องมีความสุขกาย สบายใจ เห็นประโยชน์ก่อน ความพึงพอใจเป็นนามธรรม ถ้าเขาไม่พึงพอใจก็มาร่วมงานกัน ต่อไปคือเป้าหมายด้านผลผลิตก็ต้องได้ตามดัชนีชี้วัดหรือ แผนงานที่กำหนด บนสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจากสิ่งแวดล้อมภายใน ภายนอกที่เปลี่ยนไป จากนั้นจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ ด้านความคุ้มค่า คุ้มค่า คำนึงงบประมาณ คุ้มค่าแรงงานที่ลงไป^{๘๔}

๘. การกำหนดการวัดความสำเร็จตามผลผลิตที่ได้ เป็นการวัดเชิงปริมาณที่วัดค่าที่จับต้องได้ แต่ขาดการติดตามความสำเร็จที่แท้จริงตามเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มาใช้บริการและทีมงานที่ทำงาน ผู้บริหารที่เป็นผู้นำนองค์กร การวัดประสิทธิภาพเป็นการวัดความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการเมื่อเทียบกับทรัพยากรหรือโครงการที่ลงไป^{๘๕}

๙. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่สำคัญลำดับแรก เป็นเรื่องประสิทธิภาพของสินค้าที่ผลิตออกมา เกษตรกรสามารถนำไปใช้ได้ดี คุ้มค่าการลงทุนไหม แล้วมุ่งด้านเป้าหมายความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในการมารับบริการจากแผนงาน ทางด้านการฝึกอบรม การลงมือปฏิบัติและการติดตามผลการลงทุนที่ลงไป ผลสำเร็จด้านผลผลิตก็จะบรรลุตามเป้าหมายตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนด เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ เป็นเป้าหมายสุดท้ายภายหลัง^{๘๖}

๑๐. การวัดความสำเร็จด้านความพึงพอใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความสำเร็จก่อน หน่วยงานที่ให้ความร่วมมือต้องมีความพึงพอใจด้วย รวมทั้งลูกค้าที่เป็นบริษัทที่มาใช้บริการ แล้วมุ่งสู่ผลงานที่ดีด้านมาตรฐานความปลอดภัย กรมปศุสัตว์จะมองคุณภาพด้วยว่าสินค้าปลอดภัยได้คุณภาพและยั่งยืน เป็นการวัดด้านประสิทธิภาพงานว่าได้เป้าหมายตามงบประมาณที่ลงไป ส่วนผลผลิตตามเป้าหมายเป็นเป้าหมายที่ต้องบรรลุตามแผนด้านปริมาณ ภายใต้การดำเนินงานที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป^{๘๗}

๑๑. การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ต้องมุ่งที่ความพึงพอใจเป็นเป้าหมายแรก ให้ทีมงาน ผู้บริหารและผู้รับบริการ แล้วจึงมุ่งความสำเร็จด้านผลผลิตตาม KPI ที่วางไว้ตามแผนงาน อาจต่างจากแผนที่วางไว้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ด้านประสิทธิภาพ มองด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและยั่งยืนในระยะยาว^{๘๘}

๑๒. ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดลำดับแรก จากความพึงพอใจของทีมงานและผู้รับบริการ จากนั้นจะมุ่งสู่เป้าหมายด้านประสิทธิภาพ คุ้มค่า ทำได้ตามทรัพยากรหรืองบประมาณที่ลงไปแล้วมุ่งสู่เป้าหมายด้านผลผลิตภายหลัง ซึ่งวัดได้จากยอดขาย จำนวนผู้เข้าชม หรือปริมาณผลผลิตที่ได้^{๘๙}

^{๘๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐, วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๘๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๘๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๘๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๘๘}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๘๙}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔, วันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๑๓. ความพึงพอใจเป็นเป้าหมายแรก จากผู้รับการฝึกอบรม ผู้บรรยาย ต่อมาคือผลที่ได้ตามแผนงานต้องเป็นผลผลิต ซึ่งสามารถวัดได้ตามดัชนีชี้วัดที่กำหนดไว้ อาจจะได้ตามแผนงานจากสถานการณ์ที่เปลี่ยน เช่น ความแห้งแล้ง โรคระบาด และด้านประสิทธิภาพ จากการผลิตได้ตามสเปค ตามที่ดำเนินการตามแผน^{๙๐}

๑๔. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องมุ่งความสำเร็จด้านประสิทธิภาพก่อน ว่าการอบรมการนำไปใช้ ใช้ได้จริง ได้ผลคุ้มค่าจากการลงทุนด้านฝึกอบรม จากการลงทุนโรงเรียนต่าง ๆ แล้วจึงมุ่งที่ด้านผลผลิตที่ได้ จาก KPI ที่วางแผนการวัดไว้ อาจมีการปรับเป้าหมายหากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และด้านความพึงพอใจในการเข้าร่วมการอบรมของเกษตรกร การให้ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ และทีมงานจึงเป็นเป้าหมายการวัดผลภายหลัง^{๙๑}

๑๕. การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานต้องมุ่งที่ผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพก่อน ด้านความคุ้มค่าของงบประมาณและการทุ่มเทบุคลากรที่ลงไป แล้วการทำงานจะให้เกิดผลสำเร็จด้านผลผลิตตาม KPI ที่กำหนดไว้ตามมา สุดท้ายก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจจากเกษตรกร จากบริษัทเอกชนและจากหน่วยงานต่าง ๆ^{๙๒}

๑๖. หน่วยงานทางวิทยาศาสตร์ต้องวัดด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายก่อน ว่าในการลงทุนด้านวัคซีนนั้น คุ้มค่าในเชิงป้องกันไหมในเชิงป้องกันโรค หากเป็นโรคอุบัติใหม่ ต้องพิจารณาความคุ้มค่าให้ดูว่ามีคุณภาพเพียงใด แล้วถึงจะวัดด้านผลผลิตเป็นเป้าหมายตามมา ซึ่งวัดได้ชัดเจนตามจำนวน ปริมาณที่ดำเนินการไป จากนั้นจะวัดความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย เช่นการวัดจากหน่วยการตลาด หรือจากกลุ่มเกษตรกร^{๙๓}

๑๗. การเพิ่มประสิทธิภาพจะวัดประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายก่อน ว่าเป็นผลสัมฤทธิ์เอาไปทำได้จริงไหม หลังจากที่มีการอบรมเกษตรกรไป เอาไปดำเนินการได้ไหม คุ้มค่าเพียงใดแล้วดูความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือผู้บริหาร อาจพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับทันที ไม่ดูผลระยะยาว ถ้ามีความพึงพอใจจะให้ความร่วมมือดำเนินโครงการต่อไป จากนั้นผลผลิตตามเป้าหมายก็จะออกมาเอง อาจใช้เวลา ตามเชิงปริมาณผลผลิตที่เกิดขึ้น^{๙๔}

๑๘. เป็นการวัดความสำเร็จตามเป้าหมายหลักซึ่งเป็นความคาดหวังของหน่วยงานระดับบน จำเป็นต้องทำให้ผลผลิตตามเป้าหมายก่อน ซึ่งเป็นความคาดหวังหลักของแผนงานทั่วไป แล้วพัฒนาเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ ว่าจะมีความคุ้มค่าไหมในการใช้ทรัพยากร ความพึงพอใจเป็นเป้าหมายสุดท้ายต่อหน่วยงานและผู้ให้บริการ^{๙๕}

^{๙๐}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๑}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๒}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖, วันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๓}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒, วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๔}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘, วันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๕}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

๑๙. เป็นการวัดผลผลิตเชิงปริมาณที่ต้องการเป็นลำดับแรกในการบรรลุตาม KPI แล้วจึงต้องมีด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายต่อไปเช่น การผลิตตามสเปค หรือคุณภาพที่ต้องการ แต่ต้องดูต้นทุนให้คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่ลงไป ว่าคุ้มค่าไหมด้วย จากนั้นจะดูเป้าหมายด้านความพึงพอใจตามมาเป็นผลพลอยได้จากการทำงาน จากเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือบริษัทเอกชนที่มารับบริการ ต้องดูความพึงพอใจทีมงาน ผู้บริหารและหน่วยงานที่ทำงานร่วมด้วย^{๙๖}

๒๐. ต้องทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายด้านผลผลิตตามปริมาณก่อนตาม KPI แล้วจึงจะบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ หรือประสิทธิภาพว่าคุ้มต้นทุนไหม เป้าหมายสุดท้ายคือความพึงพอใจจากผู้รับบริการและทีมงานที่ทำงาน^{๙๗}

การวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกรมปศุสัตว์

๑. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผลตามภารกิจของหน่วยงาน^{๙๘}
๒. แผนปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดสำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ (สทป.)^{๙๙}
๓. หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์ ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.๒๕๕๔^{๑๐๐}
๔. คะแนนตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการกรมปศุสัตว์ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖^{๑๐๑}
๕. รายละเอียดตัวชี้วัดปศุสัตว์จังหวัดและปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร (ด้านการผลิตสัตว์และส่งเสริมการปศุสัตว์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔^{๑๐๒}

^{๙๖}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๗}สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

^{๙๘}กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผลตามภารกิจของหน่วยงาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/info/2121_120261.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๙๙}สำนักงานเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์, แผนปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด สำนักงานเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ (สทป), [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://biotech.dld.go.th/webnew/index.php/th/about-us-topmenuth/8-organization-cat/1168-2018-09-24-03-16-26> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๑๐๐}กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์, หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรมกรมปศุสัตว์ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๕๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/IDP_Dow_data/8/2.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๑๐๑}กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สรุปคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://manage.dld.go.th/images/Statistics/KPI.Score/KPI2556.pdf> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

^{๑๐๒}กองส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์ กลุ่มวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี, รายละเอียดตัวชี้วัดปศุสัตว์ปศุสัตว์จังหวัดและปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร (ด้านการผลิตสัตว์และส่งเสริมการปศุสัตว์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/evaluate/64/4.64.pdf> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

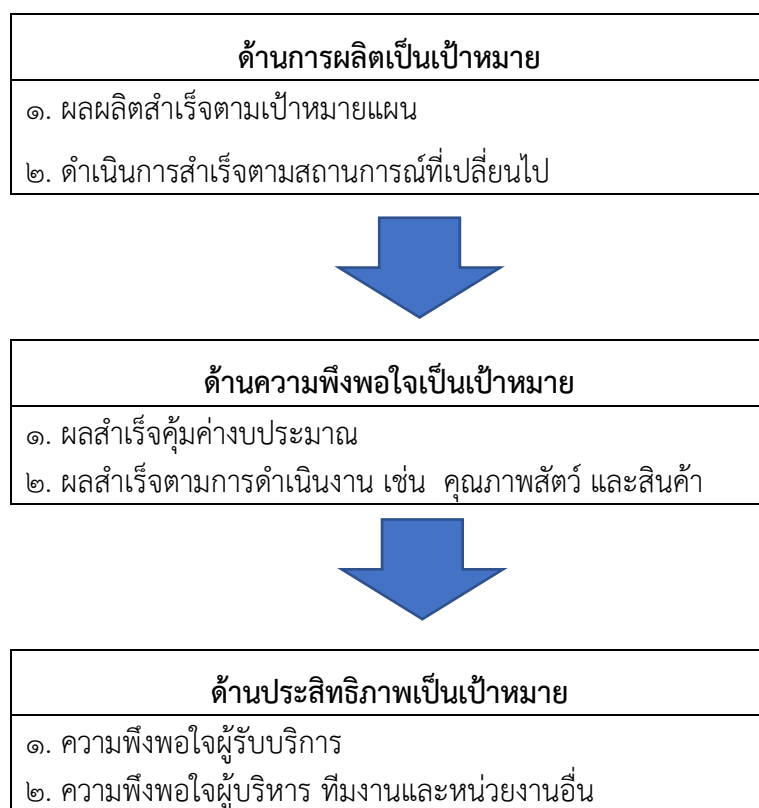
๖. การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑^{๑๐๓}

ตารางที่ ๔.๒๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

ที่	หัวข้อ	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ด้านการผลิต	ผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมาย แผน	๒๐	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๒	ด้านการผลิต	ดำเนินการสำเร็จตามสถาน- การณ์ที่เปลี่ยนไป	๘	๑, ๔, ๕, ๖, ๗, ๑๐, ๑๑, ๑๓
๓	ด้านประสิทธิภาพ	ผลสำเร็จคุ้มค่างบประมาณ	๑๔	๑, ๓, ๔, ๕, ๗, ๘, ๙, ๑๒, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๔	ด้านประสิทธิภาพ	ผลสำเร็จตามการดำเนินงาน เช่น คุณภาพสัตว์และสินค้า	๙	๒, ๓, ๕, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๖, ๑๗, ๑๙
๕	ด้านความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	๑๘	๑, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๘, ๑๙, ๒๐
๖	ด้านความพึงพอใจ	ความพึงพอใจผู้บริหาร ทีม งานและหน่วยงานอื่น	๑๒	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๗, ๑๙, ๒๐

^{๑๐๓}กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://manage.dld.go.th/index.php/th/news-menu/newsflash-menu/150-dld-quality-awards-2019> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].

เป้าหมายการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์



แผนภาพที่ ๔.๙ สังเคราะห์องค์ความรู้การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีการกำหนดประสิทธิผล ซึ่งจากการวิจัยพบว่า

๑. ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย การกำหนดผลผลิตสำเร็จตามเป้าหมายแผนมักจะกำหนดเป็นเชิงปริมาณเป็นเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดได้ง่าย นับจำนวนได้ เป็นที่นิยมในการต้องเป็นดัชนีชี้วัดเป้าหมายและการดำเนินการสำเร็จตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งสภาพแวดล้อมทางภายในและภายนอกที่เปลี่ยนไปจากที่ประมาณการไว้หรือไม่คาดคิด

๒. ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย เป็นผลสำเร็จคุ้มค่างบประมาณ เป็นเรื่องความคุ้มค่า คุ้มทุนสำหรับผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ลงไป การดำเนินแผนงานของหน่วยงานทางราชการ เป็นการสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ผู้รับบริการหรือเกษตรกร ต้องดูการดำเนินโครงการระยะกลางและระยะยาว เพื่อรอผลสำเร็จของโครงการซึ่งต้องใช้เวลาและผลสำเร็จตามการดำเนินงาน เช่น คุณภาพสัตว์และสินค้าปลอดภัยและยั่งยืน

๓. **ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย** เป้าหมายความพึงพอใจผู้รับบริการ การสร้างความพึงพอใจในการบริการให้เกษตรกร หรือผู้มาใช้บริการ จะทำให้เกิดความเชื่อใจ มั่นใจในแผนงาน ทำให้โครงการดำเนินการต่อเนื่องไปได้และความพึงพอใจผู้บริหาร ทีมงานและหน่วยงานอื่นที่ร่วมทำงานกันตามแผนงานได้สำเร็จ

การเรียงลำดับความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายของการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ลำดับแรกคือ ด้านการผลิตตามเป้าหมาย ลำดับที่สอง เป็นด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย ลำดับที่สาม ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย

ข้อสังเกตจากการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานด้านวิทยาศาสตร์จะมุ่งความสำเร็จด้านการผลิตเป็นเป้าหมายมากกว่าด้านอื่น ส่วนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานระดับสูงจะให้ความสำคัญด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมายของความสำเร็จของแผนงานมากกว่า ส่วนด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายนั้นจะให้ความสำคัญรองลงไป

๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) องค์กรความรู้จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ซึ่งสังเคราะห์จากวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ รูปหรือคน ได้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อองค์ความรู้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒๖ ผลการประเมินความเหมาะสมของการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม

(N=๙)

การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรกรมปศุสัตว์	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย	๔.๕๓	๐.๕๗๑	มากที่สุด
๒. ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย	๔.๖๓	๐.๔๒๙	มากที่สุด
๓. ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย	๔.๖๐	๐.๕๑๖	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๕๙	๐.๔๔๒	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๙ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๔๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ควรมีคู่มือวัดผล หรือ Checklist ว่าในการดำเนินงานว่าได้ดำเนินงานตามหลักกรรม เป็นอย่างไรบ้างเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ^{๑๐๔}

๒. ควรมีการกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปีในการนำหลักกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์^{๑๐๕}

๓. ประสิทธิผลที่ได้ตามแผนยุทธศาสตร์ควรคำนึงถึงความสำเร็จของเกษตรกรผู้นำไปใช้จริง จะทำให้เกิดความสำเร็จได้จริงตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่แท้จริง^{๑๐๖}

ตารางที่ ๔.๒๗ ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม

(N=๙)

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่ม ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนไปปฏิบัติ	๔.๕๗	๐.๔๑๗	มากที่สุด
๒. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	๔.๔๐	๐.๔๓๙	มากที่สุด
๓. ทักษะของผู้นำไปปฏิบัติ	๔.๒๐	๐.๕๐๒	มากที่สุด
๔. โครงสร้างของระบบที่เอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติ	๔.๓๘	๐.๔๕๗	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๔๐	๐.๔๑๗	มากที่สุด

^{๑๐๔}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๐๕}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๐๖}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมปศุสัตว์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๕๐ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๑๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ทิศนคติผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ควรจะมีการนำไปขยายความให้ชัดว่า ทิศนคติของผู้ที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะมีลักษณะอย่างไร ต้องเป็นคนมีเหตุมีผล เป็นคนดี ต้องมีเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน เพราะเป็นประเด็นหลักที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์^{๑๐๗}
๒. ควรศึกษาวิจัยในภาพรวมทั้ง ๗ ยุทธศาสตร์ ไม่ควรศึกษาเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ ๓ เท่านั้น^{๑๐๘}
๓. ต้องศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ว่า ในกลยุทธ์ที่จะให้สำเร็จตามแผนนั้น กลยุทธ์ใดสำคัญเป็นลำดับ และคาดว่าจะสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ได้เพียงใด^{๑๐๙}

ตารางที่ ๔.๒๘ ผลการประเมินความเหมาะสมด้านการบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม (N=๙)

การบริหารจัดการองค์การในการเพิ่มประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การวางแผน	๔.๔๗	๐.๕๗๑	มากที่สุด
๒. การจัดองค์กร	๔.๐๗	๐.๓๗๘	มากที่สุด
๓. การสั่งการ	๔.๓๐	๐.๕๐๘	มากที่สุด
๔. การประสานงาน	๔.๓๓	๐.๔๙๗	มากที่สุด
๕. การควบคุมการบริหาร	๔.๕๗	๐.๕๒๒	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๓๕	๐.๓๙๑	มากที่สุด

^{๑๐๗}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๐๘}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๐๙}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของด้านการบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๕ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๙๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านด้านการบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่าจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ในการบริหารจัดการองค์การ ควรจะศึกษาการนำหลักธรรมไปใช้ โดยยกกรณีการบริหารงานว่า หากเกิดปัญหาการบริหารงานแบบนี้ ควรใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหา^{๑๑๐}

๒. ต้องศึกษาการควบคุมการบริหารว่าจะทำอย่างไรให้การบริหารจัดการองค์การให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญ^{๑๑๑}

๓. ต้องให้ความสำคัญของด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็น Smart Officer ให้มากขึ้น เพราะ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรจะทำให้มีผลต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์มาก^{๑๑๒}

^{๑๑๐}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๑๑}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ และ ๗, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๑๒}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๙ ผลการประเมินความเหมาะสมของการนำหลักสี่ปฐิสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่ม
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ โดยภาพรวม
(N=๙)

การนำหลักสี่ปฐิสธรรม ๗ มาช่วยในการ เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. ธีมัญญดา เป็นผู้รู้จักเหตุ	๔.๔๓	๐.๔๙๘	มากที่สุด
๒. อุตัญญดา เป็นผู้รู้จักผล	๔.๕๓	๐.๕๐๒	มากที่สุด
๓. อุตัญญดา เป็นผู้รู้จักตน	๔.๕๐	๐.๔๗๘	มากที่สุด
๔. มัตตัญญดา เป็นผู้รู้จักประมาณ	๔.๓๐	๐.๓๙๙	มากที่สุด
๕. กาลัญญดา เป็นผู้รู้จักกาล	๔.๕๐	๐.๕๙๓	มากที่สุด
๖. ปริสัญญดา เป็นผู้รู้จักบริษัท	๔.๖๓	๐.๔๕๗	มากที่สุด
๗. ปุคคัลญญดา เป็นผู้รู้จักบุคคล	๔.๕๐	๐.๔๕๑	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๔๙	๐.๔๑๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๒.๒๙ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมการนำหลักสี่ปฐิสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๔๙ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๔๑๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในการนำหลักสี่ปฐิสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไของค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. ทำอย่างไรจะให้เกิดการนำหลักธรรมไปใช้ในองค์กร โดยการกำหนดเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบสากล โดยไม่ใช้คำทางศาสนา^{๑๓๓}

๒. ควรใช้คำว่า การบูรณาการหลักธรรม มากกว่า คำว่าการส่งผ่านหลักธรรมในการนำหลักธรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์^{๑๓๔}

^{๑๓๓}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๓๔}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

๓. ในการนำหลักธรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ควรกำหนดรูปแบบในวิธีการปฏิบัติว่าเมื่อเจอเหตุการณ์ในการทำงานแต่ละกรณี ควรจะใช้หลักสัปปุริสธรรมในการทำงานอย่างไรและมีการจัดทำ Checklist ในการวัดค่าของบุคลากรว่ามีหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในการทำงานอย่างไร คล้ายการวัดคุณสมบัติของบุคลากรด้านศักยภาพการทำงาน^{๑๑๕}

๔. ควรศึกษาการสร้างคุณธรรมสำหรับคนดี ที่พร้อมในการทำงานเพื่อองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ อาจใช้หลักธรรมอื่นมาประกอบ เช่น อิทธิบาท ๔ เป็นต้น^{๑๑๖}

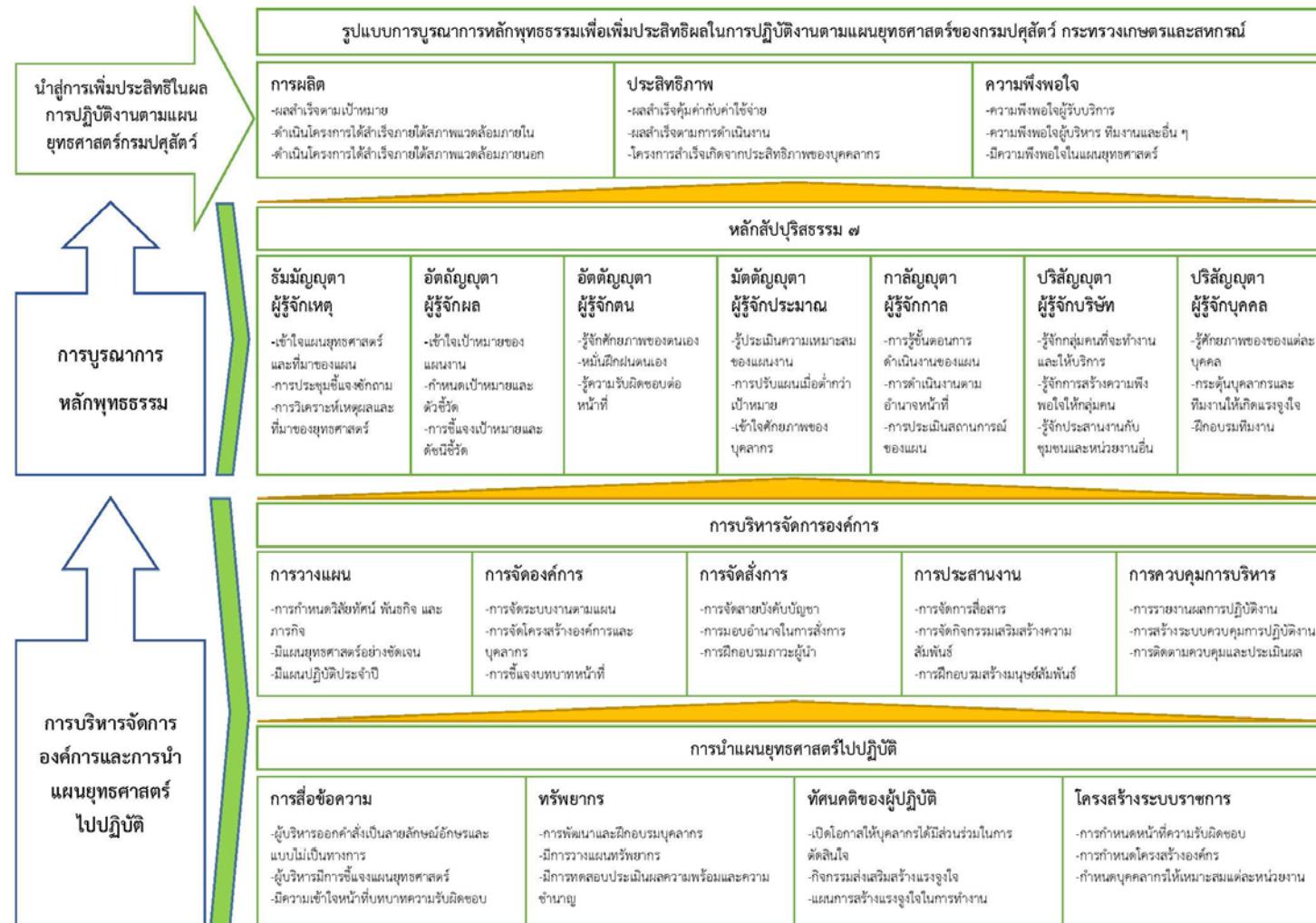
๔.๔ องค์ความรู้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง“รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังแผนภาพที่ ๔.๑๐

^{๑๑๕}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

^{๑๑๖}สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔, ๕, ๗ และ ๘, วันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.



แผนภาพที่ ๔.๑๐ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ว่า

การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ทั้ง ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑. ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย ๒. ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย ๓. ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย โดยในการการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีหลักการที่สำคัญ ๒ ประการ คือ หลักการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์และหลักการบริหารจัดการองค์กรของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังบูรณาการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาช่วยในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ หลักการในแต่ละด้านมีจุดเด่น ดังนี้

๑) การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ทั้ง ๓ ด้าน มีจุดเด่น ดังนี้

๑. ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมาย การดำเนินโครงการได้สำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดเป็นเชิงปริมาณเป็นเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดได้ง่าย นับจำนวนได้ เป็นที่นิยมในการต้องเป็นดัชนีชี้วัดเป้าหมาย

๒. ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย มีความพึงพอใจในยุทธศาสตร์ การมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือกันทำงานตามแผนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการบริการให้เกษตรกร หรือผู้มาใช้บริการ จะทำให้เกิดความเชื่อมโยง มั่นใจในแผนงานทำให้โครงการดำเนินการต่อเนื่องไปได้ ความพึงพอใจด้านบริการ ด้านผลผลิตที่ได้ปริมาณและคุณภาพ หรือการประสานงานที่มีความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการได้

๓. ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย ความสำเร็จของโครงการเกิดจากประสิทธิภาพของบุคลากร สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้ ผลสำเร็จคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายเรื่องความคุ้มค่า คุ่มทุนสำหรับผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ลงไป การดำเนินแผนงานของหน่วยงานทางราชการ เป็นการสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ผู้รับบริการหรือเกษตรกร ต้องดูการดำเนินโครงการระยะกลางและระยะยาว เพื่อรอผลสำเร็จของโครงการซึ่งต้องใช้เวลา

โดยการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ทั้ง ๓ ด้าน ดังกล่าวเกิดจากมีหลักการที่สำคัญ ๒ อย่าง คือ

๒) หลักการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีจุดเด่น ดังนี้

๑. การสื่อสารความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบการสื่อสารความของแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นและตอบข้อซักถามได้

มีการหาข้อมูลมาประกอบการนำเสนอเพื่อให้ทุกคนเข้าใจที่มา เหตุผล ทรัพยากร งบประมาณและเป้าหมาย จากนั้นต้องออกแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานเป็นหนังสือให้สามารถเข้าใจร่วมกัน และมีอ้างอิง

๒. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีการวางแผนทรัพยากร มีการทดสอบประเมินผลความพร้อมและความชำนาญ บุคลากรต้องเพียงพอ ต้องมีศักยภาพเพียงพอ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้มีความสามารถและชำนาญหลายด้าน มีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานหน่วยงานอื่น ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ สำนักงานต้องครบครัน ในปัจจุบันการบรรจุแต่งตั้งทำได้ยากและลักษณะงานต้องใช้การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นจึงมีความจำเป็นที่บุคลากรต้องมีศักยภาพหลายด้านและยืดหยุ่น

๓. ทักษะของผู้บริหารแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ มีแผนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ต้องมีทัศนคติที่ดี พร้อมที่จะรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานไปทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๔. โครงสร้างระบบราชการที่เอื้อต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย มีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดโครงสร้างองค์กรตามระเบียบราชการ กำหนดบุคลากรให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน มีสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การปฏิบัติงานอาจจะโยกย้ายบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ แต่การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องใช้การทำงานประสานกับหน่วยงานอื่น จึงต้องทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานอื่น ประณีประนอม ยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๓) หลักการบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีจุดเด่น ดังนี้

๑. การวางแผนที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ มีแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มีแผนปฏิบัติประจำปี การวางแผนงานต้องกำหนดเป้าหมายและแผนย่อยพร้อมเป้าหมาย มีการชี้แจงแผนให้ทุกคนเข้าใจ ต้องประชุมทุกเดือนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนหรือตกเป้าหมายและมีการใช้ข้อมูลในการวางแผน

๒. การจัดองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดระบบงานตามแผน การจัดโครงสร้างองค์การและบุคลากร มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่การกำหนดโครงสร้างองค์กรชัดเจนตามกฎหมาย ตามระเบียบราชการ กรณีมีแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องหรือโรคอุบัติใหม่ มีการสร้างองค์การร่วมหลายหน่วยงานร่วมกันและต้องเลือกคนให้พร้อมและเหมาะสมทำงาน

๓. การสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การจัดสายบังคับบัญชา การมอบอำนาจในการสั่งการการสั่งการต้องตามลำดับชั้น การฝึกอบรมภาวะผู้นำ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง หรือในแผนงาน การสั่งการเป็นหนังสือราชการ การสั่งการแบบไม่เป็นทางการก็สามารถทำได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องทางระเบียบราชการและมีผลทางกฎหมายต้องเป็นหนังสือราชการ บางกรณีใช้การประชุมเพื่อสั่งการเมื่อมีการประชุมประจำเดือน หรือรายไตรมาส รายปี

๔. การประสานงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดการสื่อสาร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ การฝึกอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีการประสานงานหลายทิศทางแบบทางการ หรือมีการประชุมเพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง สำหรับการประสานงานแบบไม่เป็นทางการและการใช้การสื่อสารสมัยใหม่ อาจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมดำเนินการในปัจจุบัน เพราะรวดเร็ว ขาวสารครบถ้วน แต่หากเป็นเรื่องสำคัญต้องมากเอกสารตามภายหลัง

๕. การควบคุมการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสร้างระบบควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมและประเมินผล มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับขั้น ตามระเบียบราชการ หรือตามที่กำหนดเป็นการเฉพาะในแผนงาน มีการตัดสินใจเมื่อผลงานต่างจากเป้าหมาย จำเป็นต้องรีบปรับเปลี่ยน หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจในงานที่เร่งด่วนโดยวาทะแล้วแจ้งหัวหน้าหรือเป็นหนังสือตามก็ได้

โดยหลักการสำคัญทั้ง ๒ ประการจะต้องบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปุริสธรรม ๗ ดังนี้

๔) การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีจุดเด่น ดังนี้

๑) ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เหตุผลและที่มาของแผนยุทธศาสตร์ การชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากร บุคลากรต้องเข้าใจเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ นำข้อมูลประกอบใหม่ ๆ พร้อมการประชุม ชี้แจงแสดงความคิดเห็น มีการซักถามของทุกฝ่ายทำให้เข้าใจในที่มาของแผนทำให้มั่นใจและยอมรับทำงานมากขึ้นของทุกฝ่าย

๒) อัตถัญญตา เป็นผู้รู้จักผล ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัด มีการชี้แจงเป้าหมายและดัชนีชี้วัด สรุบบทเรียนปัญหาและสาเหตุ ข้อมูลจากแผนการทำงานเดิมมาวิเคราะห์บทเรียน ตัวเลขเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายด้านความพึงพอใจ

๓) อัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักตน ประกอบด้วย การเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ มีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามแผน มีความเข้าใจจุดบกพร่องและพร้อมแก้ไข

๔) มัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักประมาณ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงาน มีความเข้าใจศักยภาพของบุคลากร เข้าใจและรู้จักปัจจัยและสภาพแวดล้อม รู้จักประเมินความเหมาะสมและขั้นตอนของแผนการ เมื่อดำเนินการไปตามแผน หากต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องรู้ศักยภาพหน่วยงานในการปรับแผน ปรับทีมงาน ปรับทรัพยากร ปรับวิธีการให้แผนนั้นมีการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

๕) กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล ประกอบด้วย การตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ มีความเข้าใจแผนการปฏิบัติงาน รู้จักการประเมินสถานการณ์และแก้ปัญหา การรู้ขั้นตอนการดำเนินงานของแผน รู้อำนาจหน้าที่การสั่งการ การตัดสินใจ การทำงานเป็นขั้นตอน ขั้นตอนไหนต้องเร่งให้ทันสถานการณ์ หรือการมีผลกระทบต่องานขั้นตอนต่อไป ต้องมีการประเมินล่วงหน้าแล้วดำเนินงานตามนั้น

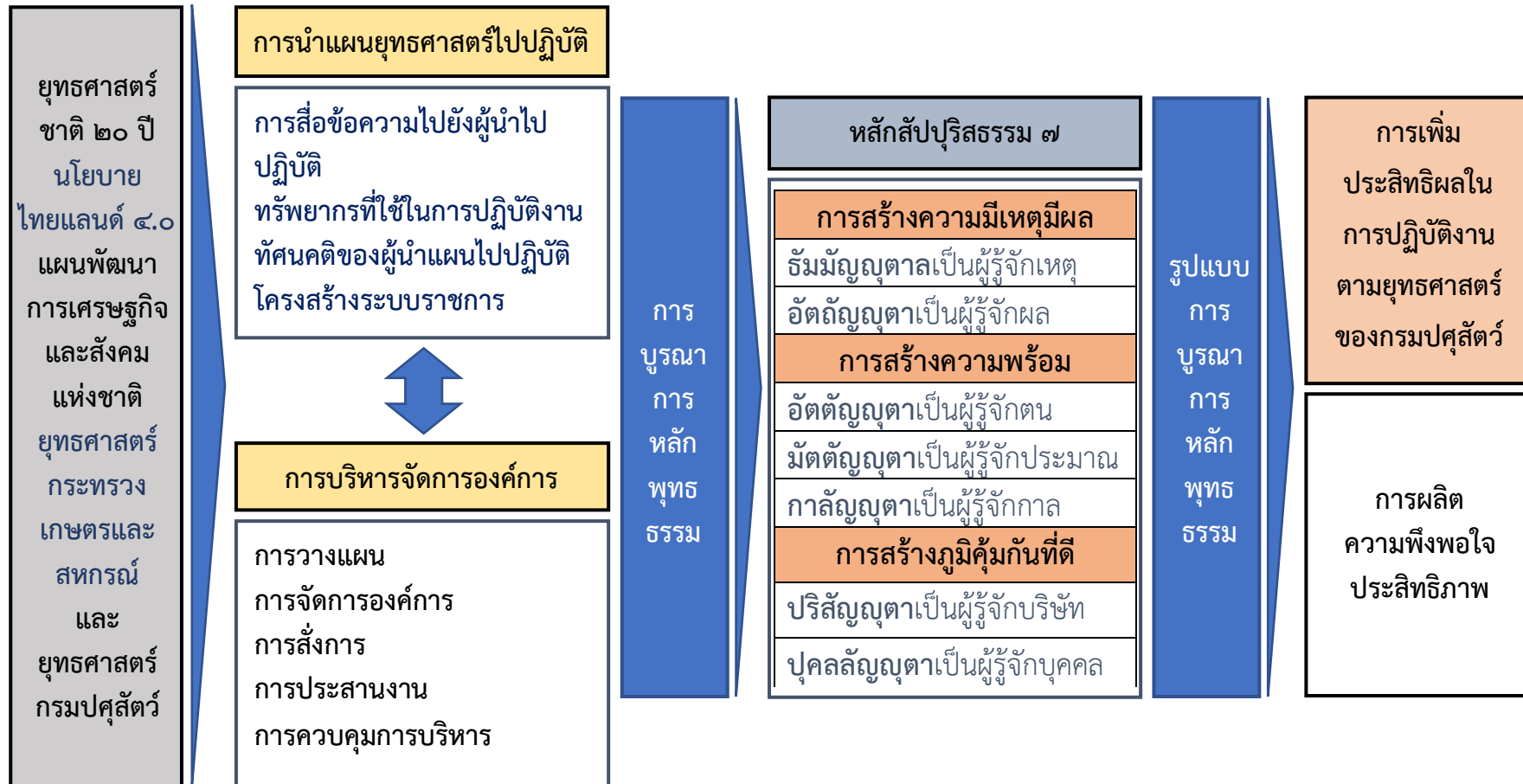
๖) ปริสัณฺณุตตา เป็นผู้รู้จักบริษัท ประกอบด้วย การเข้าใจกลุ่มทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ของหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร มีหลักปฏิบัติในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น การรู้จักหน่วยงานอื่น หน่วยงานผู้รับบริการจะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ด้วยการประสานงานกับชุมชน รู้ศักยภาพชุมชน กลุ่มเกษตรกรเพื่อให้แผนงานดำเนินสำเร็จและทำให้ชุมชนเกิดความพึงพอใจ ให้องค์กรสามารถร่วมทำงานได้ต่อเนื่อง

๗) บุคคลัณฺณุตตา เป็นผู้รู้จักบุคคล ประกอบด้วย การรู้ศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้รางวัล ลงโทษ ตามหลักคุณธรรมและระเบียบราชการ การรู้จักบุคคล ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน ต้องรู้ศักยภาพคนและทีมงาน มีการกระตุ้นบุคคลและทีมงานให้เกิดแรงจูงใจ ต้องฝึกอบรมคนและทีมงานให้พร้อมปฏิบัติงาน สร้างการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจและสร้างความพึงพอใจบุคคล

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยได้ดังแผนภาพที่ ๔.๑๑

องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย



แผนภาพที่ ๔.๑๑ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑๑ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยเรื่อง“รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (๒ หลักการ + ๑ หลักธรรม) = นำไปสู่เป้าหมายดังต่อไปนี้

๒ หลักการ

๒ หลักการ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญประกอบด้วย (๑) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ได้แก่ ๑. การสื่อข้อความไปยังผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ๒. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ๓. ทักษะของผู้นำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและ ๔. โครงสร้างของระบบที่เอื้อต่อการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (๒) การบริหารจัดการองค์การของกรมปศุสัตว์ในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ๑. การวางแผนที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ๒. การจัดองค์กรในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ๓. การสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ๔. การประสานงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ๕. การควบคุมการบริหารที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

๑ หลักธรรม

หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ซึ่งเป็นหลักพุทธธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมาย ประกอบไปด้วย ๑. ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ ๒. อัตถัญญตา เป็นผู้รู้จักผล ๓. อัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักตน ๔. มัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักประมาณ ๕. กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล ๖. ปริสัญญุตตา เป็นผู้รู้จักบริษัท ๗. ปุคคลัญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล

นำไปสู่เป้าหมาย

การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่กรมปศุสัตว์มีความประสงค์ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลที่มาของแผนงาน มีความสุข มุ่งมั่นในการทำงาน รู้จักศักยภาพตนเอง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น เข้าใจลูกค้า ชุมชน เกษตรกรและหน่วยงานอื่น ๆ

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การดำเนินการแบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๕๐ ตัวอย่างซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แนวทางการสำรวจผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเองโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๕ ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ส่วนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ ส่วนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามที่แสดงถึง หลักพุทธธรรมในหลักสัปปริสธรรม ๗ ส่วนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ผลการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๙๐ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) การประมาณค่าความเที่ยง การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงตามกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมทางสถิติ

ระยะที่ ๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๐ รูปหรือคน โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ กลุ่มบุคลากรของกรมปศุสัตว์ จำนวน ๑๖ คน กลุ่มที่ ๒ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๒ รูป กลุ่มที่ ๓ นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๒ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

เชิงพรรณนา หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันโมเดลหลังการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ ส่วนที่ ๑ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนที่ ๒ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น ดังนี้ เพศ เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๔ พบว่า อายุ มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี มีจำนวน ๑๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๔ ระดับการศึกษา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๑๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๙.๑ รายได้ต่อเดือน มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๕,๐๐๑-๒๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๑ ตำแหน่ง มีตำแหน่งพนักงานราชการ จำนวน ๒๒๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๑

ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๗๑๖) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ โครงสร้างระบบราชการ ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๖๖) การสื่อสารข้อความ ($\bar{X}$ = ๓.๘๙, S.D. = ๐.๗๗๙) ทัศนคติผู้ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = ๓.๘๓, S.D. = ๐.๗๙๑) และทรัพยากร ($\bar{X}$ = ๓.๗๓, S.D. = ๐.๘๑๕)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๗๑๖) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านโครงสร้างระบบราชการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๖๖) ด้านการสื่อสารข้อความ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๙, S.D. = ๐.๗๗๙) ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๓, S.D. = ๐.๗๙๑) ด้านทรัพยากร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๗๓, S.D. = ๐.๘๑๕)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการองค์การ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๖๘๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ การวางแผน ($\bar{X}$ = ๔.๓๖, S.D. = ๐.๗๐๘) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดองค์การ ($\bar{X}$ = ๔.๐๓, S.D. = ๐.๗๗๒) การสั่งการ ($\bar{X}$ = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๗๖๒) การควบคุมการบริหาร ($\bar{X}$ = ๓.๙๘, S.D. = ๐.๘๐๐) และการประสานงาน ($\bar{X}$ = ๓.๗๘, S.D. = ๐.๘๖๔)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๗๒๙) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษา คือ ปริสญุตตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ($\bar{X}$ = ๓.๙๑, S.D. = ๐.๗๗๐) รองลงมาคือ กาลัญญุตตา

(เป็นผู้รู้จักกาล) ($\bar{X}$ = ๓.๙๑, S.D. = ๐.๗๘๕) อดีตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน) ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๘๐๙) มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) ($\bar{X}$ = ๓.๘๘, S.D. = ๐.๘๑๕) อดีตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล) ($\bar{X}$ = ๓.๘๗, S.D. = ๐.๘๓๖) ปุคคัลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ($\bar{X}$ = ๓.๘๕, S.D. = ๐.๗๙๙) และ ฌัมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) ($\bar{X}$ = ๓.๗๖, S.D. = ๐.๘๔๕)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๒๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ การผลิต ($\bar{X}$ = ๓.๙๙, S.D. = ๐.๗๒๗) รองลงมา คือ ความพึงพอใจ ($\bar{X}$ = ๓.๙๔, S.D. = ๐.๗๙๗) ประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๙๘)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) พบว่า โดยภาพรวมการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X}$ = ๓.๘๔, S.D. = ๐.๗๑๖) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการโครงสร้างระบบราชการ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = ๓.๙๐, S.D. = ๐.๗๖๖) รองลงมา คือ การสื่อข้อความ ($\bar{X}$ = ๓.๘๙, S.D. = ๐.๗๗๙) ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = ๓.๘๓, S.D. = ๐.๗๙๑) และทรัพยากร ($\bar{X}$ = ๓.๗๓, S.D. = ๐.๗๗๙)

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอสาระจากวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น ๓ ด้านคือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

๑) สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จากผลการศึกษา แยกตามการศึกษา ๓ ด้าน พบว่า

๑. ด้านการผลิตเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมาย การดำเนินโครงการได้สำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดเป็นเชิงปริมาณเป็นเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดได้ง่าย นับจำนวนได้ เป็นที่นิยมในการต้องเป็นดัชนีชี้วัดเป้าหมาย

๒. ด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย มีความพึงพอใจในแผนยุทธศาสตร์ การมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือกันทำงานตามแผนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการบริการให้เกษตรกร หรือผู้มาใช้บริการ จะทำให้เกิดความเชื่อใจ มั่นใจในแผนงานทำให้

โครงการดำเนินการต่อเนื่องไปได้ ความพึงพอใจด้านบริการ ด้านผลผลิตที่ได้ปริมาณและคุณภาพ หรือการประสานงานที่มีความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการได้

๓. ด้านประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย ประกอบด้วย ความสำเร็จของโครงการเกิดจาก ประสิทธิภาพของบุคลากร สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้ ผลสำเร็จคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายเรื่องความคุ้มค่า คำนวณสำหรับผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ลงไป การดำเนินแผนงานของหน่วยงานทางราชการ เป็นการสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ผู้รับบริการหรือเกษตรกร ต้องดูการดำเนินโครงการระยะกลางและระยะยาว เพื่อรอผลสำเร็จของโครงการซึ่งต้องใช้เวลา

๒) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า

๑) การบริหารจัดการองค์การ

๑. การนำนโยบายไปปฏิบัติ (PLAN)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การนำแผน ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง - ๐.๐๓ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๔ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๑ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ส่งผลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อข้อความ ทรัพยากร ทักษะของผู้ปฏิบัติ โครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ ๑๑

๒. การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การบริหาร จัดการองค์การ (MANAGE) กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๘ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๖๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๗๘ โดยมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ (EFFECTI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การบริหารจัดการ องค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมการ บริหาร ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ร้อยละ ๗๘

๓) การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU) อันประกอบด้วย อัมมัญญา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญา (เป็นผู้รู้จักผล) อัตตัญญา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสสัญญา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคลัญญา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๕ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) เท่ากับ ๘๗ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ เข้ามาช่วยในปฏิบัติงานและบริหารงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้อย่างดี ร้อยละ ๘๗

๓) นำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การวิจัยนี้มี ๔ ตัวแปรแฝง อันประกอบด้วย การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลจากการวิเคราะห์โมเดลพบว่า ค่า p-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๑๒๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๑๑๐.๙๘ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๙๕ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๑๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๓๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๓๔๔.๖๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ผลผ่านเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความสอดคล้องรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เจริญสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

เมื่อทำการวิเคราะห์อิทธิพลแล้ว พบว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับหนึ่ง แต่ปัจจัยทั้ง ๒ ประการนั้น เมื่อบูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ พบว่า มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ ๘๗

การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วย ๑. ด้านการผลิต ๒. ด้านประสิทธิภาพ ๓. ด้านความพึงพอใจ โดยในการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง เพื่อเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ คือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการบริหารจัดการองค์การ นอกจากนั้นยังบูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้เพื่อเป็นตัวส่งเสริมให้เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์มากยิ่งขึ้น และในแต่ละด้านมีลักษณะ ดังนี้

การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้ง ๓ ด้านมีลักษณะ ดังนี้

๑. ด้านการผลิต ประกอบด้วย ผลสำเร็จของโครงการตามเป้าหมาย การดำเนินโครงการได้สำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดเป็นเชิงปริมาณเป็นเป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดได้ง่าย นับจำนวนได้ เป็นที่นิยมในการต้องเป็นดัชนีชี้วัดเป้าหมาย

๒. ด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสำเร็จของโครงการเกิดจากประสิทธิภาพของบุคลากร สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้ ผลสำเร็จคุ้มค่างบค่าใช้จ่าย เรื่องความคุ้มค่า คุ้มทุนสำหรับผลผลิตที่ได้กับทรัพยากรที่ลงไป การดำเนินแผนงานของหน่วยงานทางราชการ เป็นการสร้างความอยู่ดีกินดีแก่ผู้รับบริการหรือเกษตรกร ต้องดูการดำเนินโครงการระยะกลางและระยะยาว เพื่อรอผลสำเร็จของโครงการซึ่งต้องใช้เวลา

๓. ด้านความพึงพอใจ ประกอบด้วย มีความพึงพอใจในแผนยุทธศาสตร์ การมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือกันทำงานตามแผนและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการบริการให้เกษตรกร หรือผู้มาใช้บริการ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นใจในแผนงานทำให้โครงการดำเนินการต่อเนื่องไปได้ ความพึงพอใจด้านบริการ ด้านผลผลิตที่ได้ปริมาณและคุณภาพ หรือการประสานงานที่มีความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการได้

การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้ง ๓ ด้าน ดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้

๑. การสื่อสารความ ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารมีการชี้แจงยุทธศาสตร์ มีความเข้าใจหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ การสื่อสารความของนโยบาย ต้องมีการชี้แจงนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้แสดงข้อคิดเห็นและตอบข้อซักถามได้ มีการหาข้อมูลมาประกอบการนำเสนอเพื่อให้ทุกคนเข้าใจที่มา เหตุผล ทรัพยากร งบประมาณ และเป้าหมาย จากนั้นต้องออกนโยบายและแผนงานเป็นหนังสือให้สามารถเข้าใจร่วมกันและมีอ้างอิง

๒. ทรัพยากร ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีการวางแผนทรัพยากร มีการทดสอบประเมินผลความพร้อมและความชำนาญ บุคลากรต้องเพียงพอ ต้องมีศักยภาพเพียงพอ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้มีความสามารถและชำนาญหลายด้าน มีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานหน่วยงานอื่น ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ สำนักงานต้องครบครัน ในปัจจุบันการบรรจุแต่งตั้งทำได้ยากและลักษณะงานต้องใช้การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นจึงมีความจำเป็นที่ บุคลากรต้องมีศักยภาพหลายด้านและยืดหยุ่น

๓. ทักษะของผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ มีแผนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ต้องมีทัศนคติที่ดีพร้อมที่จะรับนโยบายและแผนงานไปทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

๔. โครงสร้างระบบราชการ ประกอบด้วย มีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดโครงสร้างองค์กรตามระเบียบราชการ กำหนดบุคลากรให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน มีสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การปฏิบัติงานอาจจะโยกย้ายบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ แต่การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องใช้การทำงานประสานกับหน่วยงานอื่น จึงต้องทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับหน่วยงานอื่น ประณีประนอม ยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้แผนงานประสบผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๒) การบริหารจัดการองค์การ มีลักษณะ ดังนี้

๑. การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ มีแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มีแผนปฏิบัติประจำปี การวางแผนงานต้องกำหนดเป้าหมายและแผนย่อยพร้อมเป้าหมาย มีการชี้แจงแผนให้ทุกคนเข้าใจ ต้องประชุมทุกเดือนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนหรือตกเป้าหมายและมีการใช้ข้อมูลในการวางแผน

๒. การจัดองค์กร ประกอบด้วย การจัดระบบงานตามแผน การจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่การกำหนดโครงสร้างองค์กรชัดเจนตามกฎหมาย ตามระเบียบราชการ กรณีมีแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องหรือโรคอุบัติใหม่มีการสร้างองค์กรร่วมหลายหน่วยงานร่วมกันและต้องเลือกคนให้พร้อมและเหมาะสมทำงาน

๓. การสั่งการ ประกอบด้วย การจัดสายบังคับบัญชา การมอบอำนาจในการสั่งการ การสั่งการต้องตามลำดับชั้น การฝึกอบรมภาวะผู้นำ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง หรือในแผนงาน การสั่งการเป็นหนังสือราชการ การสั่งการแบบไม่เป็นทางการก็สามารถทำได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องทางระเบียบราชการและมีผลทางกฎหมายต้องเป็นหนังสือราชการ บางกรณีใช้การประชุมเพื่อสั่งการเมื่อมีการประชุมประจำเดือน หรือรายไตรมาส รายปี

๔. การประสานงาน ประกอบด้วย การจัดการสื่อสาร การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การฝึกอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีการประสานงานหลายทิศทางแบบทางการ หรือมีการประชุมเพื่อให้

เกิดการสื่อสารแบบสองทาง สำหรับการประสานงานแบบไม่เป็นทางการและการใช้การสื่อสารสมัยใหม่ อาจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว นิยมดำเนินการในปัจจุบัน เพราะรวดเร็ว ข่าวดสารครบถ้วน แต่หากเป็นเรื่องสำคัญต้องมากเอกสารตามภายหลัง

๕. การควบคุมการบริหาร ประกอบด้วย การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสร้างระบบควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตาม ควบคุม และประเมินผล มีการมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับขั้น ตามระเบียบราชการ หรือตามที่กำหนดเป็นการเฉพาะในแผนงาน มีการตัดสินใจเมื่อผลงานต่างจากเป้าหมาย จำเป็นต้องรีบปรับเปลี่ยน หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจในงานที่เร่งด่วนโดยวาทาแล้วแจ้งหัวหน้าหรือเป็นหนังสือตามก็ได้

โดยปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๒ ประการจะต้องบูรณาการด้วยหลักสัปปริสธรรม ๗ ดังนี้

หลักสัปปริสธรรม ๗ มีหลักปฏิบัติ ดังนี้

๑. ธัมมัญญตา เป็นผู้รู้จักเหตุ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เหตุผลและที่มาของแผนยุทธศาสตร์ การชี้แจงยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากร บุคลากรต้องเข้าใจเนื้อหาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ นำข้อมูลประกอบใหม่ ๆ พร้อมการประชุม ชี้แจงแสดงความคิดเห็น มีการซักถามของทุกฝ่ายทำให้เข้าใจในที่มาของแผนทำให้มั่นใจและยอมรับทำงานมากขึ้นของทุกฝ่าย

๒. อัตถัญญตา เป็นผู้รู้จักผล ประกอบด้วย กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัด มีการชี้แจงเป้าหมายและดัชนีชี้วัด สรุปบทเรียนปัญหาและสาเหตุ ข้อมูลจากแผนการทำงานเดิมมาวิเคราะห์บทเรียน ตัวเลขเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเป้าหมายด้านความพึงพอใจ

๓. อัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักตน ประกอบด้วย การเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ มีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามแผน มีความเข้าใจจุดบกพร่องและพร้อมแก้ไข

๔. มัตตัญญตา เป็นผู้รู้จักประมาณ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงาน มีความเข้าใจศักยภาพของบุคลากร เข้าใจและรู้จักปัจจัยและสภาพแวดล้อม รู้จักประเมินความเหมาะสมและขั้นตอนของแผนการ เมื่อดำเนินการไปตามแผน หากต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องรู้ศักยภาพหน่วยงานในการปรับแผน ปรับทีมงาน ปรับทรัพยากร ปรับวิธีการให้แผนนั้นมีการดำเนิน งานให้ประสบผลสำเร็จ

๕. กาลัญญตา เป็นผู้รู้จักกาล ประกอบด้วย การตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ มีความเข้าใจแผนการปฏิบัติงาน รู้จักการประเมินสถานการณ์และแก้ปัญหา การรู้ขั้นตอนการดำเนินงานของแผน รู้อำนาจหน้าที่การสั่งการ การตัดสินใจ การทำงานเป็นขั้นตอน ขั้นตอนไหนต้องเร่งให้ทันสถานการณ์ หรือการมีผลกระทบต่องานขั้นตอนต่อไป ต้องมีการประเมินล่วงหน้าแล้วดำเนินงานตามนั้น

๖. ปริสัญญตา เป็นผู้รู้จักบริษัท ประกอบด้วย การเข้าใจกลุ่มทีมงาน การสร้างความสัมพันธ์ของหน่วยงานทั้งในและนอกองค์กร มีหลักปฏิบัติในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น การรู้จักหน่วยงานอื่น หน่วยงานผู้รับบริการจะทำให้เราทำงานง่ายขึ้น ด้วยการประสานงานกับชุมชน รู้ศักยภาพชุมชน กลุ่มเกษตรกรเพื่อให้แผนงานดำเนินสำเร็จและทำให้ชุมชนเกิดความพึงพอใจ ให้องค์กรสามารถร่วมทำงานได้ต่อเนื่อง

๗. บุคคลัญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล ประกอบด้วย การรู้ศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความเหมาะสม ให้รางวัล ลงโทษ ตามหลักคุณธรรมและระเบียบราชการ การรู้จักบุคคล ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน ต้องรู้ศักยภาพคนและทีมงาน มีการกระตุ้นบุคคลและทีมงานให้เกิดแรงจูงใจ ต้องฝึกอบรมคนและทีมงานให้พร้อมปฏิบัติงาน สร้างการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจและสร้างความพึงพอใจบุคคล

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ส่วนคือ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยยกข้อค้นพบจากผลการวิจัยที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ สภาพการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบริหารจัดการองค์การ หลักสัปปุริสธรรม ๗ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้ง ๓ ด้าน คือ ๑. ด้านการผลิต ๒. ด้านประสิทธิภาพ ๓. ด้านความพึงพอใจ ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการผลิตเป็นเป้าหมายและด้านความพึงพอใจเป็นเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ มุ่งเน้นที่การผลิตได้ตามเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดเป็นหลักและต้องได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการ เช่น เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร บริษัทเอกชน ผู้บริหารและทีมงาน รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฏ สอนจันทร์^๑ ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี” พบว่า ๑. ประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดูแลรักษาที่สาธารณะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ และด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและบำรุงรักษาป่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี พบว่า การบริหารงานของเทศบาล

^๑สุวัฏ สอนจันทร์, “ประสิทธิผลการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลใน จังหวัดนนทบุรี และหลักพุทธธรรม (หลักสัปปุริสธรรม ๗) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้าน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ **พระครูนิภาภทฺธิกิจ (สามารถ ฐิตสฺสฺโ)**^๒ ได้วิจัยเรื่อง “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับ กระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่าการ นำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัด นครสวรรค์ ด้านการทำงานร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ต้องมีการวางแผนกำหนด ยุทธศาสตร์ การประชุมชี้แจง การบูรณาการทุกภาคส่วน และการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ด้านการพัฒนากระบวนการบริหาร ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การรักษาระเบียบวินัย มี ความเป็นธรรม และรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนร่วม ด้านการพัฒนากระบวนการบริหาร ๔.๐ ต้องมีการ จัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลมา วิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนา หลักสูตรเชิงพุทธและนวัตกรรมให้ทันสมัย ต้องมีการจัดโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดการ ศึกษาวิจัย การประกวด ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ และ ทุก ๆ ด้าน ต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธีระวัฒน์ แสนคำ**^๓ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพเรือเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนว พระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว แต่ไม่ได้มีการกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเป็นการเฉพาะ เนื่องจากพื้นที่ในความรับผิดชอบของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งได้มีแหล่งท่องเที่ยวทางด้านธรรมชาติด้วย จึงมีนโยบายและ ยุทธศาสตร์เป็นด้านการท่องเที่ยวในภาพรวม ที่ครอบคลุมทั้งด้านการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและเชิง วัฒนธรรม หรือแทรกอยู่ในนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดเลยสามารถนำหลักพุทธธรรม “สัปปายะ ๗” มาเสริมยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีกลยุทธ์ประกอบด้วย ๑) กลยุทธ์ การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๒) กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางคมนาคม ๓) กลยุทธ์การ สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๔) กลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๕) กลยุทธ์การพัฒนา คุณภาพและมาตรฐานอาหารเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ๖) กลยุทธ์การปรับปรุงภูมิทัศน์

^๒พระครูนิภาภทฺธิกิจ (สามารถ ฐิตสฺสฺโ), “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหาร จัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

^๓ธีระวัฒน์ แสนคำ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพเรือเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนว พระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย”, **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

และจัดการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับสภาพดินฟ้าอากาศ ๓) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และพัฒนา การให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ก็จะทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม อย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย ซึ่งมีความเหมาะสม กับสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่นจังหวัดเลย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **ประพันธ์ศักดิ์ สุขสะอาด**^๔ ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ” จาก การวิจัยพบว่า ๑) สภาพการบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐ พบว่า (๑) สื่อภาครัฐโดยการนำนโยบายสื่อ ไปปฏิบัติ อย่างรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อประชาชน (๒) การสื่อสารเพื่อความมั่นคง โดยมีข้อมูล/ ข่าวสารให้ประชาชนยอมรับเชื่อถือได้ (๓) การสื่อสารเพื่อการสร้างสรรค์ โดยใช้ช่องทางสื่อเกิดการ แข่งขันอย่างเป็นธรรม และ (๔) สื่อเร่งด่วนที่มีผู้รับสารเลือกขึ้นอยู่กับความดีงาม และรายงาน ข่าวสารอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นศูนย์กลางในการนำเสนอข่าวต่าง ๆ เป็นต้น ๒) องค์ประกอบ และแนวพุทธของการบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐ พบว่า (๑) ผู้ส่งสาร (Sender) ควรให้ข่าวสาร ข้อมูลที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน (๒) ข้อมูล (Message) ควรกล่าวหาถูกต้องตามหลักการใช้ภาษาไทย (๓) ช่องทาง (Channel) ควรให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนในด้านประชาสัมพันธ์ (๔) ผู้รับสาร (Receiver) ควรวางตนให้ถูกต้องสม่ำเสมอทั้งสังคม ตามแนวพุทธ ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน (การให้) ปิยวาจา (การพูดจาดี) อุตถจริยา (การบำเพ็ญประโยชน์) และสมานัตตตา (การวางตน เป็นกลาง) และสอดคล้องกับการวิจัยของ **นารีลักษณ์ ศิริวรรณ**^๕ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อเป็น การศึกษาผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานรายหมวดระดับจังหวัดและระดับกรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ เพื่อสรุปบทเรียนในการดำเนินงานของหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนราชการที่ มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๓ ในส่วนของสารสนเทศผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การ ศึกษาวิจัยพบว่าผลการศึกษา พบว่า ๑) การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ของหน่วยงานฯแบ่งออกเป็น ๒ กระบวนการคือ ๑. สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (๑) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และ เป็นระบบ (๒) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและ

^๔ประพันธ์ศักดิ์ สุขสะอาด, “การบริหารจัดการองค์กรสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^๕สุณิรัตน์ เอี่ยมละมัย และคณะ, “มาตรฐานความปลอดภัยอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อสนับสนุนการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความปลอดภัยอาหาร: นำนมแนวทางการขับเคลื่อนการผลิตน่านมโคคุณภาพดีตลอดห่วงโซ่”, รายงานการวิจัย, (กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา : สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๖), หน้า ๑-๑๒๘.

ตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๓) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (๔) ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน ๒. การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (๑) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (๒) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (๓) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารอย่างเหมาะสม (๔) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

๕.๒.๒ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (PLAN) กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๒ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๐๓ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๔ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๑๑ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ส่งผลประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การสื่อสารข้อความ ทรัพยากร ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ โครงสร้างระบบราชการ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร้อยละ ๑๑

การบริหารจัดการองค์การ (MANAGE) กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๘ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๐.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๖๖ เป็นอิทธิพลรวม ๐.๗๘ โดยมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมบริหาร ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ ๗๘

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (SAPPU) อันประกอบด้วย ธัมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล) อัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสสัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๕ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (EFFECTI) เท่ากับ ๘๗ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ หมายความว่า เมื่อมีการนำหลักสัปปุริสธรรมเข้ามาช่วยในปฏิบัติงานและบริหารงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้อย่างดี ร้อยละ ๘๗

แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการบริหารจัดการองค์การจะมีประสิทธิผลสูงสุดได้ก็ต้องบูรณาการด้วยหลักธรรม หลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย อัมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล) อัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสสัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) อันเป็นพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **พระครูวิสุทธิสลาภิวัฒน์ (เมธาภิวัฒน์ ฐิติโก)**^๖ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี” จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี มี ๓ องค์ประกอบคือ ๑) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ คณะสงฆ์เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา ๒) ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีการดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการและมีการปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ ๓) ด้านการประเมินผลกลยุทธ์ คณะสงฆ์มีการดำเนินงานติดตามงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาตามแผนที่วางไว้ ต้องนำเสนอการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรีพบว่า ๑) ด้านสร้างความมั่นคงด้านพระพุทธศาสนาพระสังฆาธิการมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานของคณะสงฆ์บรรลุเป้าที่วางไว้ ๒) ด้านยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายใน พระสังฆาธิการมีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีดำเนินการไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้ ๓) ด้านพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงพุทธ พระสังฆาธิการพัฒนาตนเองมีความรู้ความสามารถในการปกครองกิจการคณะสงฆ์ มีความเข้าใจในองค์กรของตนเองเป็นอย่างดีคือ ๔) ด้านมีทรัพยากรเพียงพอในการขับเคลื่อนกิจการพระพุทธศาสนา พระสังฆาธิการได้รวมกลุ่มกันขับเคลื่อนแผนปฏิรูปกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะสงฆ์ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **พระครูนิภาภักทกิจ (สามารถ ฐิตสฺสฺโ)**^๗ จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า กรอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการทำงานร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ต้องมีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ การประชุมชี้แจง การบูรณาการทุกภาคส่วน และการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ด้านการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การ

^๖พระครูวิสุทธิสลาภิวัฒน์ (เมธาภิวัฒน์ ฐิติโก), “การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา ด้าน การปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี”, **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

^๗พระครูนิภาภักทกิจ (สามารถ ฐิตสฺสฺโ), “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

รักษาระเบียบวินัย มีความเป็นธรรม และรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐ ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรเชิงพุทธและนวัตกรรมให้ทันสมัย ต้องมีการจัดโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดการศึกษาวิจัย การประกวด ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ และทุก ๆ ด้านต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธุ์**^๙ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการจัดการสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนทั้ง ๖ ด้าน ดังนั้น ปัจจัยทางด้านการจัดการคน การจัดการงบประมาณ การจัดการทั่วไป การจัดการอุปกรณ์/เครื่องมือ การบริการประชาชน และด้านคุณธรรมจริยธรรม (.๐๘๗) มีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับปัจจัยทางด้านอิทธิบาท ๔ ซึ่งมีด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ฉะนั้นปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ทั้ง ๔ ด้านจึงมีอิทธิพลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือถ้าหากปัจจัยทางด้านอิทธิบาท ๔ มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะทางด้านจิตตะ จะส่งผลต่อสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **พระครูนิภาภักติกิจ (สามารถ จิตสทฺโธ)**^{๑๐} ได้วิจัยเรื่อง “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กรอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์ ด้านการทำงานร่วมมือภาคีเครือข่ายให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ต้องมีการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ การประชุมชี้แจง การบูรณาการทุกภาคส่วน และการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการร่วมกัน ด้านการพัฒนาระบบธรรมาภิบาล ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การรักษาระเบียบวินัย มีความเป็นธรรม และรับฟังความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ ๔.๐ ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาแนวทางพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาหลักสูตรเชิงพุทธและนวัตกรรมให้ทันสมัย ต้องมีการจัดโครงการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดการศึกษาวิจัย การประกวด ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ และทุก ๆ ด้านต้องมีการติดตามและประเมินผลการ

^๙ลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธุ์, “การส่งเสริมการจัดการสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนบน” **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๑๐}พระครูนิภาภักติกิจ (สามารถ จิตสทฺโธ), “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒).

ดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ มนตรี พรหมวัน^{๑๐} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม พบผลคือ ๑) ศักยภาพผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่ กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การทำหน้าที่เป็นผู้นำ การประเมินผลงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าว การปฏิบัติตามหลักกฏอาชีพ ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา พบว่ามีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่

๕.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การนำเสนอรูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เกิดจากปัจจัยพื้นฐาน คือ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการบริหารจัดการองค์การและเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์จากหลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปุริสธรรม ๗ พบว่า การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ คือการให้ได้การผลิตตามเป้าหมาย ความพึงพอใจตามเป้าหมายและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย การมุ่งเน้นที่ผลผลิตได้ตามเป้าหมายหรือดัชนีชี้วัดเป็นหลักและต้องได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการ เช่น เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร บริษัทเอกชน ผู้บริหาร และทีมงาน รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องเกี่ยวพันกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติของบุคลากร ซึ่งขึ้นอยู่กับ การสื่อสารความไปยังผู้นำไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร ทักษะคติของผู้นำไปปฏิบัติและโครงสร้างระบบราชการที่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ อีกประการ คือ การบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนงาน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุมการบริหาร เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย อัมมมัญญาตา (เป็นผู้รู้จักเหตุ) อัตถัญญาตา (เป็นผู้รู้จักผล) อัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักตน) มัตตัญญาตา (เป็นผู้รู้จักประมาณ) กาลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักกาล) ปริสัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบริษัท) ปุคคลัญญาตา (เป็นผู้รู้จักบุคคล) ผู้บริหารต้องศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้ผล ต้องมองกาลไกล ในการบริหารงานต้องใช้ทักษะผสมผสานกับองค์ความรู้ ความสามารถใช้ประสบการณ์ จะต้องมีความเข้าใจหน้าที่ของผู้บริหาร มีการกำหนดเป้าหมายและการสั่งการบุคคลที่มาทำงาน การรู้จักผลต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องติดตามผลและ

^{๑๐}มนตรี พรหมวัน, “รูปแบบประสิทธิผลการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่”, **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓).

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดไว้โดยภายในของกรอบเวลาที่ได้กำหนดไว้ สนับสนุนส่งเสริม แต่งเติมให้เกิดความสมบูรณ์ ในการประสานและพัฒนาเครือข่าย มีการกำกับดูแลให้เป็นไปตาม มาตรฐาน มีข้อมูลรอบด้านเพื่อที่จะนำมาดูแลการจัดการด้านข้อบ่งชี้ที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง มุ่งเน้น งานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เป็นนักคิดนักพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาองค์กร และมีความมุ่งมั่นความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ การบริหารงานบรรลุไปตาม ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัฏ ไชยพันธ์**^{๑๑} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การ ประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี” พบว่า การพัฒนาการส่งเสริมประสิทธิผลการบริหารงานตามหลักพุทธ ธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำหลักสัปปริสธรรม ๗ และพละ ๔ มาประยุกต์ใช้ใน การบริหารงาน จะส่งผลและก่อให้เกิดหลักการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ในการทำงานของ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะมีหลักการ กฎเกณฑ์ในการทำงาน รู้ถึงสถานภาพความรู้ ความถนัด ความสามารถ ทั้งของตนเองและบุคคลอื่น ตลอดจนในการสั่งการหรือมอบหมายงาน หรือการบริหารงานต่าง ๆ จะมีความเหมาะสมและสมกับงานนั้น ๆ ตลอดจนมีความคุ้มค่า พอประมาณ และสอดคล้องกับความการของประชาชนเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ทั้งนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด นำหลักการเหล่านี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาการส่งเสริม ประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักพุทธธรรม จะทำให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะ สร้างคนให้มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็น มีลักษณะนิสัยจิตใจที่ดีงาม มีความ พร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม มีความพร้อมที่จะประกอบกิจการอาชีพและสร้างความเจริญ ก้าวหน้าให้กับชีวิตของประชาชนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **ศิริพร ไชยชนะ**^{๑๒} ได้ทำการ วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง” จากการวิจัย พบว่า หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการ ประปา นครหลวง พบว่าหลักพรหมวิหาร ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ และหลักสัปปริสธรรม ๗ มีความ สอดคล้องกับการพัฒนาด้าน พัฒนางานและบริการสังคม ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้หลักพุทธธรรม ในการบริหารจัดการร่วมกันอย่างลงตัว ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ ปลุก จิตสำนึกด้านการบริการ ซึ่งตรงกับหลักธรรมพัฒนาจิต ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งเป็นหลักที่ ผู้บริหารมีไว้ประจำใจ หลักของความซื่อสัตย์สุจริตในภาคปฏิบัติ หลักสังคหวัตถุ ๔ บูรณาการ หลักธรรมในการบริหารทุกภาคส่วน โดยผ่านกระบวนการตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นฐานในการ บริหารจัดการของการประปา นครหลวง การส่งเสริมค่านิยมการบริหารจัดการของการประปา นครหลวง โดยการบูรณาการตามหลักพุทธธรรม ให้ความสำคัญใน ๓ ด้าน ๑. มุ่งมั่นพัฒนาด้านหลักพุทธธรรม

^{๑๑}ณัฏ ไชยพันธ์, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

^{๑๒}ศิริพร ไชยชนะ, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ด้วยการบริหารอย่างเข้าใจ เน้นในเรื่องของบุคคล ให้มีความเข้าใจในบริบทของภาระหน้าที่ ยึดถือบนฐานหลักพรหมวิหาร ๔ และสัปปริสธรรม คืออหังการมถา ความรู้จักตน รู้ภาระหน้าที่ มัตถัญญตา ความรู้จักประมาณคือความพอดีไม่เกินกำลังทราบขีดความสามารถ ๒. มุ่งมั่นพัฒนางานตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างเข้าถึง ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม คุณงามความดี ตามกรอบหลักธรรมพัฒนาด้านจิตใจและภาคปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โดยนำหลักสัปปริสธรรม คือปริสญญตา รู้จักที่จะประพฤติต่อชุมชน และบุคคลัญญตา รู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคล ๓. มุ่งมั่นบริการสังคมตามหลักพุทธธรรม ด้วยการบริหารอย่างมุ่งเป้า สร้างความเข้าใจและเข้าถึงให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความตระหนักรู้ต่อตนเอง มอบการให้บริการที่ดี โดยการยึดมั่นในหลักสัปปริสธรรม คืออัมมัญญตา รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ อหังการมถา รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ กาลัญญตา รู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการกระทำหน้าที่ สรุปลายเป็น EAG Mode ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **ปรมต วรรณบวร**^{๓๓} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการหลักธรรม แนวคิด และทฤษฎีสำหรับความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยโดยการยึดมั่นในหลักพุทธธรรม คือหลักสัปปริสธรรม ๗ ข้อ พบว่า ๑) การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ ๒) การเป็นผู้รู้จักผล รู้จักเป้าหมาย ๓) การเป็นบุคคลที่รู้จักตน รู้จักว่าตนเป็นใคร ๔) การรู้จักประมาณ รู้จักความพอดี ๕) การรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม ๖) การรู้จักชุมชน รู้จักระเบียบในสังคม ๗) การรู้จักบุคคล หรือการรู้จักอุปนิสัยใจคอและอารมณ์ของผู้อื่น การสร้างความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่นด้านการยึดมั่นในหลักธรรมตามแนวทางพุทธศาสนา พบว่า ประชาชนได้ยึดหลักธรรมเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตเป็นทุนทางสังคมอยู่แล้ว การส่งเสริมประชาธิปไตยมีพื้นฐานจากการยึดถือปฏิบัติในหลักพระพุทธศาสนาให้เป็นจริงก่อน หลังจากนั้นอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคคล ครอบครัว โรงเรียน วัดและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น ในการปลูกฝัง การอบรม การส่งเสริม การจัดกิจกรรม และการประชาสัมพันธ์ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจพื้นฐานทางการเมืองแบบประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสมในท้องถิ่นและมีความรู้หลักพุทธธรรมให้เข้าใจและปฏิบัติได้จริง เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้การเมืองกับหลักพุทธธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ **ชัชญา วงศ์สรรค์**^{๓๔} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิผลของการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ตามหลักพุทธธรรม มี ๒ ปัจจัย ได้แก่ (๑) ปัจจัยทฤษฎีการบริหารจัดการทั่วไป มี ๗ ด้าน ๑) การวางแผนอย่างมีหลักการ ๒) การจัดองค์กรรู้เท่าทันสถานการณ์ ๓) การจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ๔) การวินิจฉัยสั่งการอย่างมีความรับผิดชอบ ๕) การประสานงานสร้างสรรค์โอกาส ๖) การรายงานผลคุณธรรมจริยธรรม ๗) การบริหารงบประมาณสร้างความเป็นธรรมนำสุข และ (๒) ปัจจัยหลักพุทธธรรม มี ๗ ด้าน ๑) รู้จักกฎเกณฑ์แห่งเหตุผล ๒) รู้จัก

^{๓๓}ปรมต วรรณบวร, “ความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๓๔}ชัชญา วงศ์สรรค์, “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม”, ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑).

ผลรู้ประโยชน์ ๓) รู้จักประเมินศักยภาพของตน ๔) รู้จักประมาณรับจ่ายให้พอดี ๕) รู้จักกาลอันเหมาะสมประกอบกิจ ๖) รู้จักจารีตชุมชน ๗) รู้จักเลือกคบบุคคล รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผล มี ๗ รูปแบบ ๑) รูปแบบการวางแผนที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม มีหลักการ รู้จักผลที่เกิดขึ้นรู้จุดแข็งจุดอ่อน มุ่งวิสัยทัศน์ ปรับตามการเปลี่ยนแปลง ประสานกฎเกณฑ์ขีดความสามารถ เน้นข้อเท็จจริง กำหนดนโยบายมีพันธกิจร่วมกันในทำทิศทางเดียวกันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ๒) รูปแบบการจัดองค์กรที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม ระเบียบข้อบังคับ รู้จักผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งหมาย ผลกระทบรู้ศักยภาพ ตัดสินใจร่วม รอบคอบชัดเจนรู้สถานการณ์สร้างโอกาสแบ่งงานตามโครงสร้างรู้จักหน้าที่ตำแหน่งมอบงานที่ดีมีความสัมพันธ์จัดความขัดแย้ง ๓) รูปแบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม มีที่ปรึกษาทำงานเป็นหมู่คณะกิจกรรม คนมีศักยภาพเน้นความรู้ความสามารถมิตรไมตรี จริตใจสุจริต มีความมั่นคง มีการส่งเสริมศีลธรรมทำงานเป็นทีมมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ๔) รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการหรือการอำนวยการที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม ยึดคำสั่งประกาศ ระบบคณะกรรมการอำนาจหน้าที่ พอเพียง พอประมาณเที่ยงตรงเป็นธรรมสั่งการอันเหมาะสมยุติปัญหาได้มีความร่วมมือดี รู้กฎหมายระเบียบเข้าใจเข้าถึงพัฒนาขึ้นสร้างโอกาสความมั่นคงโดยยึดหลักเหตุผล ๕) รูปแบบการประสานงานที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม รู้จักกาลเทศ สร้างสรรค์โอกาสทันเหตุการณ์รู้เข้าใจเรา มีความเท่าเทียมพอดีรู้ความแตกต่างรูปแบบประโยชน์ ถูกข้อเท็จจริง มีการรายงานประจำปี ความเหมาะสมการประสานเครือข่ายถึงส่วนราชการ ประสานชุมชน มีความประนีประนอม ๖) รูปแบบการรายงานผลที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม มั่นคงในหลักการมีประสิทธิผลเป็นเลิศประเมินผลงานคุณธรรมจริยธรรม รู้บุคคลที่มีส่วนได้เสีย จริตใจต่อกัน เห็นถึงประโยชน์ต่อชุมชนไม่เบี่ยงเบน รายงานการประชุม รายงานประจำปี ทำรายรับรายจ่ายมีความถูกต้ององค์กรตามจรรยาบรรณ ๗) รูปแบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม เสมอภาคสร้างความเป็นธรรม มุ่งประโยชน์องค์กร ตั้งเป้ารายรับให้ใช้อย่างถูกต้องรอบคอบรอบรู้งบประมาณและงานการเงินบัญชี รายงานงบประมาณปีมีประสิทธิภาพบริหารงานได้อย่างมั่นคง และมีความร่วมมือที่ดี

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ควรมีการชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรในรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีกรมปศุสัตว์ เปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเสริมสร้างให้เกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์และแผนปฏิบัติการประจำปี

๒) ควรมีการวางแผนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น สถานที่ เครื่องมือ บุคลากร งบประมาณ เพื่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเพียงพอ และจัดหาทรัพยากรและสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

๓) ควรมีการกำหนดแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๔) ควรมีการสร้างระบบควบคุมและการติดตามควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

๕) ควรมีการพิจารณาผลสำเร็จของโครงการคุ้มค่างบประมาณ โดยพิจารณาในด้านปัจจัยการผลิตจากงบประมาณด้านการเงินและวัตถุดิบที่จ่ายไปตามแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโครงการตามแผนยุทธศาสตร์จากงบประมาณที่ใช้

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) ควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการทดสอบประเมินผลความพร้อมและความชำนาญของบุคลากร เครื่องมือ สถานที่ หลังการปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

๒) ควรมีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ อำนาจดำเนินการของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๓) ควรมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดบุคลากรให้เหมาะสมแต่ละหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ มีแผนปฏิบัติการเพื่อปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์

๔) ควรมีการฝึกอบรมภาวะผู้นำและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้กับบุคลากร มีการให้กับบุคลากรของกรมปศุสัตว์ เพื่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๕) ควรมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมในการทำงานขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมการส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

๖) ควรมีการจัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์

๗) ควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานและสร้างความภาคภูมิใจได้มีส่วนร่วมในปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี

๘) ควรเสริมสร้างความร่วมมือและทัศนคติที่ดีของผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- ๑) ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการกับหลักบริหารสมัยใหม่ เพื่อให้เป็นหลักบริหารในระบบราชการ
- ๒) ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการนำหลักพุทธธรรมอื่น ๆ เพื่อมาใช้ในการบริหารงาน โดยให้สอดคล้องและบูรณาการกับการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารราชการ
- ๓) ควรศึกษาเครื่องมือทางการบริหารทางพุทธธรรมที่ควบคู่กับศาสตร์การบริหารสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กล้า ทองขาว. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ ๖ เรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. การคิดเชิงวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๕๓.

ณัฐรา วจินัยภาค. นโยบายสาธารณะ แนวทางในการศึกษาแบบสหวิทยาการ. กรุงเทพมหานคร : นสพ.พิมพ์ตุลา, ๒๕๕๔.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

ทวีศักดิ์ สุทวาทิน. การจัดการสมัยใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ ๒๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพลส, ๒๕๕๘.

ทาดาโอะ มียากะวะ. เศรษฐมิติเบื้องต้น. แปลโดย คงศักดิ์ สันติพิทกขวงศ์. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รู้แจ้ง, ๒๕๒๙.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, ๒๕๓๙.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.

_____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

บุญทัน ดอกไธสง. การจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

บุริม โอทกานนท์. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินต์, ๒๕๔๖.

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ และคณะ. โครงการติดตามการเข้าถึงสิทธิคนพิการและการพัฒนารูปแบบระบบสวัสดิการที่ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิคนพิการ. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ, ๒๕๕๖.

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. ศาสตร์แห่งการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). พุทธวิธีบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). การศึกษา : พัฒนาการหรือบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๒๗. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- _____. พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระเพิ่มเติม ช่วงที่ ๑). พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- _____. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมมิก, ๒๕๔๗.
- พระศรีคัมภีรญาณ (สมจินต์ สมมาปญโญ / วันจันทร์). บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.
- วรเดช จันทรศร. การนํานโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์), ๒๕๔๐,
- _____. ทฤษฎีการนํานโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย, ๒๕๔๐.
- วิชัย วงศ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. การบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Integration). พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมและหลักสูตรการเรียนรู้, ๒๕๖๒.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘.
- _____. การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โฟร์เพช, ๒๕๔๕.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล, นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔.
- ภักดี รัตนมุขย์. THAILAND 4.0 ตอบโจทย์ประเทศไทย ?. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๖๑.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, ๒๕๕๒
- สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราชอภฺญาณสิริ. “สัปบุริสธรรม”. หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานสถาปนาปิยฉศพ นายชัย. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๐๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สมบัติ อารังธัญวงศ์. นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๖๐.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กรณีการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ ลำดับที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๓.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ :

ชัชญา วงศ์สรรค์. “รูปแบบการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิผลตามหลักพุทธธรรม”. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

ชนะยุทธ เกตุอยู่ “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธตามแนวทางของพระสังฆพัฒนาในจังหวัดเพชรบูรณ์”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

ณัด ไชยพันธ์. “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมเพื่อการส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา. “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ ของหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย”. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.

ทักษิณ ประชามอญ “รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน”, ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

ธีระวัฒน์ แสนคำ. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนตามแนวพระพุทธศาสนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย”. ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๑.

ปรมต วรรณบวร. “ความเป็นพลเมืองเพื่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในท้องถิ่น”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประจักษ์ ชุราสี. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการบริหารของ กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- ประพันธ์ศักดิ์ สุขสะอาด. “การบริหารจัดการองค์การสื่อภาครัฐเพื่อสังคมสันติตามแนวพุทธ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- พระราชรัตนเวที (ประเสริฐ โชติธมฺโม/สิทธิอินทร์). “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๔”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.**
- พระครูวิสุทธิสีกาวิวัฒน์ (เมธาวิวัฒน์ ฐิติโก). “การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนาด้านการปกครองของคณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี”. **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.**
- พระมหานิพนธ์ วีรพล (ทบแก้ว). “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนสัจจะออมทรัพย์เพื่อความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ในจังหวัดระยอง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- พระมหาเทวประภาส วชิรญาณเมธี (มากคล้าย). “พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.**
- พระครูนิภาภักทรกิจ (สามารถ ฐิตสฺสฺโธ). “การนำแผนยุทธศาสตร์การยกระดับกระบวนการบริหารจัดการภายในสู่การปฏิบัติของคณะสงฆ์จังหวัดนครสวรรค์”. **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.**
- พระครูวินัยธรเอนก เตชวโร (ไยอินทร์). “การบริหารโครงการหมู่บ้านรักษาศีล ๕ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของชุมชนต้นแบบภาคเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิศณุพงศ์ กล้ากลีกิจ. “ต้นแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดกำแพงเพชร”. **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.**
- พิศมัย ทองเที่ยง. “ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนโดยใช้หลักพุทธธรรมในการป้องกันยาเสพติดในชุมชนกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- ไพบุลย์ สายด้วง. “พุทธบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรจังหวัดปทุมธานี”. **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.**
- ภูริภัทร ห้วยหงษ์ทอง. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย”. **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.**
- มนตรี พรหมวัน. “รูปแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในจังหวัดเชียงใหม่”. **ดัชนีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.**
- วลัญช์ชยา เลิศรัชชาพันธ์. “การส่งเสริมการจัดการสุขภาวะแบบองค์รวมเพื่อประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- ศิริพร ไชยชนะ. “การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมค่านิยมของการประปา นครหลวง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**
- สุวัฏ สอนจันทร์. “ประสิทธิภาพการบริหารงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.**
- สาธิต ทิพย์มณี. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลการบริหารงานของกรมแพทยทหารบก”. **ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๓.**
- อำพล ปุณญา. “รูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธีของจังหวัดพิจิตร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

อัจฉรา ปิยวิทย์ชาติ. “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความเป็นเลิศทางพุทธจริยธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์”. *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

(๓) รายงานวิจัย :

ธนวรรณ บริพันธ์ และประสิทธิ์ ต้อยตัง. “ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการ การขออนุญาตผลิต นำเข้า และขึ้นทะเบียนอาหารสัตว์ของ สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ ๒๕๕๓”. *รายงานวิจัย*. สำนักพัฒนาระบบและรับรองมาตรฐานสินค้าปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์, ๒๕๕๓

นารีนลักษณ์ ศิริวรรณ. “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”. *รายงานการวิจัย*. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : รัฐสภา, ๒๕๖๑.

สุนิรัตน์ เอี่ยมละมัย และคณะ. “มาตรฐานความปลอดภัยอาหารตลอดห่วงโซ่การผลิตเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ความปลอดภัยอาหาร : นวัตกรรมแนวทางการขับเคลื่อนการผลิต นวัตกรรมคุณภาพดีตลอดห่วงโซ่”. *รายงานการวิจัย*. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๖.

โสภณ นาคกล่อม และพิชัย โพธิ์กระสังข์, “การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อโครงการเชียงใหม่สะอาดของจังหวัดชุมพร ปี พ.ศ. ๒๕๕๔”. *รายงานวิจัย*. สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดชุมพร อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร, ๒๕๕๕.

(๔) บทความ :

เกรียงศักดิ์ สังข์ผล และคณะ. “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี”. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*. (๒๕๖๐) : ๕๕-๖๕.

จตุพล ดวงจิตร และคณะ. “การบูรณาการหลักการบริหารเชิงพุทธในการส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรชุมชน ในลุ่มน้ำแม่กลองตอนล่าง”. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๓ (กันยายน ๒๕๖๒) : ๘๕-๙๗.

ทวีศักดิ์ สุขกมล. “การใช้หลักสัปปริสธรรมในการบริหารงานเชิงบูรณาการของผู้บริหารเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอพร้าว จังหวัดเชียงใหม่”. *วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่*. ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๑) : ๗๙-๙๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธณัฐพล ชุ่ม และคณะ. “การบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย”. วารสารการวิจัย วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘) : ๑๓๗-๑๔๙.
- บุญทัน ดอกไธสง และคณะ. “การบูรณาการพุทธธรรมเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานภาครัฐอย่างลุ่มลึก ในการศึกษาระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน”. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เมษายน-มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๖๙-๘๔.
- ประจักษ์ ชูราศี. “การบูรณาการหลักธรรม เพื่อการพัฒนาชุมชนในสังคมไทยให้เข้มแข็ง”. วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๓ (กันยายน ๒๕๖๑) : ๑๑๓-๑๒๒.
- ภาณุพันธุ์ ประภาติกุล และแหลมทอง ศรีพยามน้อย. “การบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรปศุสัตว์อินทรีย์ในจังหวัดขอนแก่น”. วารสารแก่นเกษตร. ปีที่ ๔๔ ฉบับพิเศษ ๑ (๒๕๕๙): ๕๘๙-๕๙๔.
- วาสนา คงสกลทรัพย์ และคณะ. “การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลนครนครปฐม”. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา. ปีที่ ๑๑ เล่มที่ ๒ (พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๖๐): ๑๔๑.

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

- กนก แสนประเสริฐ. หลักการบริหารงานสมัยใหม่กับหลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์ เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.onab.go.th/articles> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. สรุปคะแนนการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://manage.dld.go.th/images/Statistics/KPI.Score/KPI2556.pdf> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- กรมปศุสัตว์. การดำเนินการตามนโยบายการบริหารงานบุคคล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/person-menu/22192-person-action> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____. โครงสร้างหน่วยงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/gov-plan/22187-planning-2562-2563> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- _____ . วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/vision-mission-menu> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔]
- _____ . กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://dld.go.th/th/index.php/th/legal-dld-menu/law04-menu/1803-2554> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].
- _____ . กลุ่มพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์. หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม กรมปศุสัตว์ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๕๔. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/IDP_Dow_data/8/2.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____ . กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่. โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในตาม กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/index.php> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- _____ . กลุ่มวิชาพัฒนาการ กรมปศุสัตว์. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กลุ่มวิชาพัฒนาการปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://expert.dld.go.th/webnew/index.php/th/organization-menu-2/strategic-menu/370-2564> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____ . กลุ่มวิชาพุทธวิธีในการพัฒนานิสัย. แม่บทการฝึกอบรมในพระพุทธศาสนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://kalyanamitra.org/th/article_detail.php?i=10229SB_303 [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- _____ . กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์. โครงการแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/pro_hr_scorecard.php [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____ . แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๖, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/info/2121/2563/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B9%88%E0%B8%A1final.pdf> [๘ ตุลาคม ๒๕๖๔].
- _____ . ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ ๑ มิติด้านประสิทธิผลตามภารกิจของหน่วยงาน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/info/2121_120261.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____ . แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- _____. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน PM. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/2557/pm_58.php [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____. รายงานประจำปี ๒๕๖๒ กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].
- _____. อำนาจหน้าที่ กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dld.go.th/th/index.php/th/about-dld-menu/organization-chart-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๒].
- กองคลัง กรมปศุสัตว์. แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ รายการกรม ไตรมาส ๑-๒ กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://finance.dld.go.th/th/index.php/en/2018-08-16-09-15-00/733-64-1-2> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- กองแผนงาน กรมปศุสัตว์. รายงานประจำปี ๒๕๖๒ กรมปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/annual-report-menu> [๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- _____. ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- _____. แผนปฏิบัติการกรมปศุสัตว์ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๓. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu/1229-3-2563-2565-3> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____. ยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://planning.dld.go.th/th/index.php/th/plan-menu/497-2561-2565> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].
- กองส่งเสริมและพัฒนากิจการปศุสัตว์ กลุ่มวิจัยและพัฒนากิจการถ่ายทอดเทคโนโลยี. รายละเอียดตัวชี้วัด ปศุสัตว์ปศุสัตว์จังหวัดและปศุสัตว์พื้นที่กรุงเทพมหานคร (ด้านการผลิตสัตว์และส่งเสริมการปศุสัตว์) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/evaluate/64/4.64.pdf> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- กิตติชัย สุธาสิโนบล. “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการตามแนวพุทธเพื่อสะท้อนแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในบริบทในยุคสังคมไทยในปัจจุบัน”. รายงานการวิจัย. สาขาประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/1257/Kittichai_S_R411193.pdf [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. รวบรวมความรู้การบูรณาการจากเอกสาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://asl.kpru.ac.th/main/contents/edms/EDMS-Knowledge-Management> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารการจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. การบริหารราชการแบบบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ กรุงเทพฯ, ๒๕๔๖). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www.opdc.go.th/
content/ filelist/NDc4OA](https://www.opdc.go.th/content/filelist/NDc4OA) [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. การบูรณาการ
(Integration). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www2 .si.mahidol.ac.th/km/knowledge
base/definition/1957/](https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgebase/definition/1957/) [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- จารุภัทร ขวัญเมือง. การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของข้าราชการกรมปศุสัตว์
พ.ศ. ๒๕๕๙ . [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://person.dld.go.th/2557/km/63pdf> [๑๔
กันยายน ๒๕๖๔].
- จักขวัชร ศิริวรรณ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://
www.gotoknow.org/posts/437655](https://www.gotoknow.org/posts/437655) [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].
- ชาญวิทย์ ปรีชาพาณิชย์พัฒนา. หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา พระไตรปิฎก ฉบับประชาชน.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://sites.google.com/site/hathaichanoksri-boonrung/
hlak-thrm/41](https://sites.google.com/site/hathaichanoksri-boonrung/hlak-thrm/41) [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- ณรงค์ อินทชาติ. การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี
ของรัฐบาล. [ออนไลน์], แหล่งที่มา : แหล่งที่มาfile:///C:/Users/ USER/ Desktop/
strategy%20implementation.pdf [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].
- ถวิล อรัญเวท. การบริหารจัดการตามหลักสัปปุริสธรรม ๗. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://
thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post_12.html](http://thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post_12.html) [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- ทิฆัมพร วาสิตธี, การจัดการเชิงกลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [https://sites.google.
com/site/krutikamporn/home/bth-thi-2/1-6-kar-chi-krni-suksa-ni-kar-reiyn](https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-2/1-6-kar-chi-krni-suksa-ni-kar-reiyn)
[๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https:/ /
www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyain
bribthaithyaelnd-4-0](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0) [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- ธาดา รัชกิจ. แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) HR note
asia. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-
management-concept/](https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/) [๑๓ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สถาบันพระปกเกล้า.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญดีสกุลโชค. ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-40 [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/503317> [๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].
- พุทธทาสภิกขุ. ธรรมะที่เป็นสุข และถูกต้อง เป็นอย่างไร โดยท่านพุทธทาสภิกขุ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://goodlifeupdate.com/healthy-mind/dhamma/60899.html> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- พระครูโสภณปริยัติสุธี (ศรีบรรดร ธีรธมฺโม), ผศ.ดร.. การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดธรรมราชา หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://mediacenter.mcu.ac.th /data/ caipyo/m3/Unit2/unit2-10.php> [๑๔ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- รพีพร รุ่งสีทอง. แนวทางการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/109450> [๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔].
- รวีวรรณ สุวรรณพันธ์ และศศิธร จารุพงศธร. การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานภายในของ สำนักงานปศุสัตว์เขตและสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://person.dld.go.th/ 2557/km/60/2121_181262.pdf [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- วชิรวัชร งามละม่อม. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : file Siam2Web.com [๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].
- ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ. รูปแบบ (Model). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-\[kruinter.com\].PDF](http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-[kruinter.com].PDF) [๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].
- สำนักงานเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์. แผนปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด สำนักงานเทคโนโลยีชีวภาพ การผลิตปศุสัตว์ (สทป). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://biotech.dld.go.th/webnew/index.php/th/about-us-topmenuuth/8-organization-cat/1168-2018-09-24-03-16-26> [๑๔ กันยายน ๒๕๖๔].
- _____. แผนการปฏิบัติงานประจำปี พ.ศ.๒๕๖๔ สำนักเทคโนโลยีชีวภาพการผลิตปศุสัตว์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://biotech.dld.go.th/webnew/ index.php/ th/planning-menu> [๑๓ กันยายน ๒๕๖๔].
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. ระบบราชการ ๔.๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dla.go.th/upload/document/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. ศัพท์บัญญัติสำนักงานราชบัณฑิตยสภา [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.royin.go.th/?knowledges=> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง (สำนักงาน ป.ย.ป.). ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี, {ออนไลน์}. แหล่งที่มา : <https://sto.go.th/th/about/policy/20-year-strategic-plan> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. ระบบราชการ ๔.๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dla.go.th/upload/document/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- อาภรณ์ อ่อนคง. ประสิทธิผล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://aporn123.blogspot.com/2013/06/blog-post_28.html [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

(๗) สัมภาษณ์ :

- สัมภาษณ์ นายณรงค์ ม่วงไหมทอง. ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี, ๑๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- นายบรรพต คำสี. สัตวแพทย์ชำนาญงาน, ๒๑ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- นายบุญรอด พัฒนไพศาล. หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- นายอำนาจ ร่องเงิน. อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา/นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์, ปัตตานี, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- นางวรรณวิมล ทองคง. ปศุสัตว์พื้นที่ ๖, ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔.
- นางสาวชลธิชา ทองอ่อน. นายสัตวแพทย์ชำนาญการ, ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- ดร. อำพน วรทธิธรรม. ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- พระมหาสายัณห์ เปมสีโล, ดร. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหาวชิราลงกรณราชวิทยาลัย /นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- พระภิกษุโณ ตสสนาโม (มีสมบัติ), ดร. นักวิชาการอิสระด้านพระพุทธศาสนา, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายวรกร อินทแพทย์. ปศุสัตว์จังหวัดมหาสารคาม, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นางสาววิไลลักษณ์ เพ็ญศรีสวรรค์. นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาตลาด, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายสุชาติ นพวรรณ. อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย/นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นางสาวประเทืองทิพย์ เสือเอก. นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษกลุ่มวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี, ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นายสมเกียรติ กรองแก้ว. หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กพร., ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นางสาวเบญจวรรณ นาคนาโส. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, ๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นางจันทร์ทิพย์ แสงทอง. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัคซีนและแบคทีเรีย, ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายณกร ทินราช. หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศการจังหวัดสระบุรี, ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายไสว นามคุณ. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์, ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายอิทธิพล เผ่าไพศาล. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาอาหารสัตว์, ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.
- นายกิตติวิรัตน์ อุดมศิลป์. นายสัตวแพทย์ชำนาญพิเศษ ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี, ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

(๘) สนทนาเฉพาะกลุ่ม :

- สนทนาเฉพาะกลุ่ม รศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- รศ.ดร.สมาน งานสนิท. อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง. รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- พระเมธาวิเชียร รศ.ดร. ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐสถิตมหาสีมารามวรวิหาร, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- ดร.พีระพงษ์ กลิ่นละออ. กรรมการในคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักงาน ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- ผศ.ดร. อัมพร ปัญญา. อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- ดร.วิษณุ ศรีวงษา. วิศวกรชลประทาน ชำนาญพิเศษ สำนักบริการจัดการน้ำ และอุทกวิทยา กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.
- ว่าที่ร้อยตรี พิธิพล กันทะ. ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศ การปศุสัตว์ เขต ๔, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ดร.สุกัญญา คำพะแย. ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนามาตรฐานอาหารสัตว์เคี้ยวเอื้อง
กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

คุณอุไร แสนคุณท้าว. ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์กรมปศุสัตว์
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔.

๒. ภาษาอังกฤษ

1. Secondary Source

(I) Books :

Arnold, H.J. & Feldman, D.c. **Organizational behavior**. New York: McGraw Hill, 1968.

Bardo, J.W. and Hardman, J.J. **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York:
F.E. Peacock Publishers, 1982.

Brown, B and Moberg, D. J.. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**.
New York: John Wiley and Sons, 1980.

Bryson. John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide
to Strengthening Organization Achievement**. San Francisco: Jossey-Bass
Publishers, 1995.

Bateman, Thomas S. and Snell, Scott. A. **Management: Building Competitive
Advantage International Edition**. New York : McGraw-Hill, Inc., 1999.

Chien, Edgar H. **Organization Psychohology**. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jerrey:
Prencicc-Hall. Inc., 1970.

Campbell, J.P. and Beaty. E.E.. **On The Nature of Organization Effectiveness**. In **New
Perspectives on Organizational Effectiveness**. Edited by S.Paul Goodman and
MJohanes Penning. San Fancisco: Jossey-Bass Publisher s., 1977.

Cheema, Shabbir G. and Rondinelli, Dennis A., **Decentralizing Governance: Emerging
Concepts and Practices**. Washington. DC: Brookings Institution Press, 2007.

Charles. W.L. Hill and R. Jones, Gareth. **Strategic Management: An Integrated
Approach**, New Delhi: biztantra, 2009.

Deming. Edward W. **Out the Crisis**. USA: The Massachusetts Institute of Technology
Center for Advanced Engineering Study, 1995.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- David, Fred R. **Strategic Management**. 14th ed. New Jersey : Prentice-Hall, 2012.
- Dess, Gregory G. and Miller, Alex . **Strategic management**. New York : McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Edwards, George C. **Implementing Public Policy**. Washington, D.C: Congressional Quarterly Press, 1980.
- Edwards Deming. Deming. Edward W., **Out the Crisis**. USA: The Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, 1995.
- Fayol, Henri. **General and Industrial Management**. Paris; Castres: ÉDI-gestion: ANDESE, 2016.
- Hoy, Wayne K. And Miskel, Ceil G.. **Education Administration: Theory Research and Practice**. 6th ed. New York : McGraw Hill Inc., 2011.
- Fayol, Henri, **General and Industrial Management**. Paris; Castres: ÉDI-gestion: ANDESE, 2016.
- Gibson, James L. **Organization: Behavior Structure Process**. International edition. 10th ed. U.S.A.: McGraw Hill.Inc., 2000
- Gordon, Judith R.and others. **Management and Organization** Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Gulick, Luther and Urwick, Lyndall. **Paper on the Science of Administration**. Clifton: Augustus M. Kelley, 1973.
- Hoy, Wayne K. And Miskel, Ceil G. **Education Administration: Theory Research and Practice**. 6th ed. New York: McGraw Hill Inc., 2011.
- Johnson, Gerry and Scholes, Kevan. **Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases**. 5th ed. Hemel. Hempstead: Prentice Hall, 1999.
- Keeves, Philip J. **Educational research, methodology and measurement An international handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Mayo, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. London: Routidge, 2010, 1933.
- Smith, Robert H. and Others. **Management: Making Organization perform**. New York: macinllan publisher, 1980.
- Stoner, Jame A.F. and Wanke, CHarl. **Management**. 3 ed. New Delhi: prentice-Hall of India Privated Limited, 1986.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sergay. Senge. and Peter. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday/Currency. 2012.
- Taylor, Frederic Winslow. **The Principle of scientific management**. New York. NY: Haper and Brothers, 1911.
- Tosi, H.L and Carroll, S.L. **Management**, 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1982.
- Thompson. Jr, Arthur A. and Strickland, A.J. **Strategic management : Concept and Cases**. 8th ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill/Irvin, 2001.
- Wilber, K. **A Theory of everything**. Boston: Shambhala Plublication, 2000.
- Weber, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**. Illinois: The free press., 1921.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. New Jersey : Prentice – Hall, 2002.

(II) Articles :

- Alexander, E R. “Environment and Planning B”. **Planning and Design**, vol. 16. 2 (First Published Jun 1, 1989): 127-140.
- Alderfer, Clayton P. “Organization Development” . **Annual Review of Psychology**. Vol. 28 (February, 1977): 197-223.
- Beane, James. J. “The Middle School: The Natural Home of Integrated Curriculu” **Educational Leadership**. 49(2) (October1991): 18-22.
- Fayol, Henri, “ The Administrative Theory the State” , **In the Paper on The Science of Administration**.ed, Luther Gulick and Lywick, 99-144. London: Routidge, 2003: 285.
- Georgopoulos, A.S. and Tannenbaum. “The study of Organization Effectiveness”. **American Sociological Review**. vol. (October. 1975): 22. 53.doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.001213. Volume publication date February. 1977: 22-53.
- Hannan, Mic. T. and Freeman, John. “Obstacles to the Comparative Study of Effectiveness.” in **Perspectives on Organizational Effectiveness**.ed. Penning and P.Goodman San Fansisco: Jossey-Bass, 1977: 109.
- Maslow, Abraham H., “A Theory of human motivation” . **psychological review**. 50, (1943): 370-379.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mintzberg, Hugo. "Managing government, governing management". **Harvard business review**, 74 (May-June 1996): 75-78.
- Ouchi, William G, " Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge". **Business Horizons**. vol. 24. issue 6 (1981): 82-83.
- Robin Hambleton, "Planning System and Policy Implementation". **Journal of Public Policy**. Vol 3, 4 (October, 1983): 187.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." **Harvard Business Review**. Jan - Feb. 1996: 195.
- Van Meter, Donald S. & Van Horn, Carl E.. (1975, February). "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework". **Administration and Society**. 6(4): 447.
- Wilber Jr, Kenneth Earl. " So You Think Ken Wilber Tolerates Criticism?. **Intergal World**, (26 September 2021) : 15-17.

(III) Electronics :

- Aroonpiboon, Boonlert. **ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล**, [ออนไลน์], แหล่งที่: <http://www.thailibrary.in.th/2014/12/11/effectiveness/> [๑๔ ตลคม ๒๕๖๓].
- Clayton, Magleby Christensen. **แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- Schwirian, Patricia. **THEORIES FRAMEWORKS AND MODELS**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://karlufosumatra.blogspot.com/2011/05/theories-frameworks-and-models.html#:~:text=> [๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].
- Sabatier & Mazmanian. **General Model of Implementation Process**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33366842/Implementation.pdf?1396424839=&response-content=](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33366842/Implementation.pdf?1396424839=&response-content-) [๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๓].
- Kim, W. Chan. **แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ (Management Concept)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190419-management-concept/> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๓].

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ

[illegible]

क्र.	प्रस्तावना/प्रश्न/उद्देश	विवरण/प्रतिफल				
		क	ख	ग	घ	ङ
1.	प्रस्तावना: प्रस्तावित प्रकल्प/प्रश्न/उद्देश					

and a *Phragmites* bed also containing many beds of *S. alterniflora*

အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်

#define NUMBER_OF_ELEMENTS 10

id	description	sub-categories				
		a	b	c	d	e
not found						
not	not found. Description: (b) (4) Health services not found.					
not	not found. Description:					
not	not found. Description: (b) (4) Health services not found.					
not found						
not	not found. Description: (b) (4) Health services not found.					
not	not found. Description: (b) (4) Health services not found.					

[illegible]

Source: *Journal of the American Statistical Association*, 1997, 92, 1037-1046.

အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်
အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်	အမျိုးအမည်

Address: 1, rue de la Chapelle, 1050 Brussels, Belgium

[illegible][illegible]

1. **Identifikasi Masalah**
 a. **Identifikasi masalah**
 b. **Identifikasi masalah**
 c. **Identifikasi masalah**
 d. **Identifikasi masalah**
 e. **Identifikasi masalah**
 f. **Identifikasi masalah**
 g. **Identifikasi masalah**
 h. **Identifikasi masalah**
 i. **Identifikasi masalah**
 j. **Identifikasi masalah**
 k. **Identifikasi masalah**
 l. **Identifikasi masalah**
 m. **Identifikasi masalah**
 n. **Identifikasi masalah**
 o. **Identifikasi masalah**
 p. **Identifikasi masalah**
 q. **Identifikasi masalah**
 r. **Identifikasi masalah**
 s. **Identifikasi masalah**
 t. **Identifikasi masalah**
 u. **Identifikasi masalah**
 v. **Identifikasi masalah**
 w. **Identifikasi masalah**
 x. **Identifikasi masalah**
 y. **Identifikasi masalah**
 z. **Identifikasi masalah**

2. **Penyusunan Rencana**
 a. **Penyusunan rencana**
 b. **Penyusunan rencana**
 c. **Penyusunan rencana**
 d. **Penyusunan rencana**
 e. **Penyusunan rencana**
 f. **Penyusunan rencana**
 g. **Penyusunan rencana**
 h. **Penyusunan rencana**
 i. **Penyusunan rencana**
 j. **Penyusunan rencana**
 k. **Penyusunan rencana**
 l. **Penyusunan rencana**
 m. **Penyusunan rencana**
 n. **Penyusunan rencana**
 o. **Penyusunan rencana**
 p. **Penyusunan rencana**
 q. **Penyusunan rencana**
 r. **Penyusunan rencana**
 s. **Penyusunan rencana**
 t. **Penyusunan rencana**
 u. **Penyusunan rencana**
 v. **Penyusunan rencana**
 w. **Penyusunan rencana**
 x. **Penyusunan rencana**
 y. **Penyusunan rencana**
 z. **Penyusunan rencana**

3. **Pelaksanaan Kegiatan**
 a. **Pelaksanaan kegiatan**
 b. **Pelaksanaan kegiatan**
 c. **Pelaksanaan kegiatan**
 d. **Pelaksanaan kegiatan**
 e. **Pelaksanaan kegiatan**
 f. **Pelaksanaan kegiatan**
 g. **Pelaksanaan kegiatan**
 h. **Pelaksanaan kegiatan**
 i. **Pelaksanaan kegiatan**
 j. **Pelaksanaan kegiatan**
 k. **Pelaksanaan kegiatan**
 l. **Pelaksanaan kegiatan**
 m. **Pelaksanaan kegiatan**
 n. **Pelaksanaan kegiatan**
 o. **Pelaksanaan kegiatan**
 p. **Pelaksanaan kegiatan**
 q. **Pelaksanaan kegiatan**
 r. **Pelaksanaan kegiatan**
 s. **Pelaksanaan kegiatan**
 t. **Pelaksanaan kegiatan**
 u. **Pelaksanaan kegiatan**
 v. **Pelaksanaan kegiatan**
 w. **Pelaksanaan kegiatan**
 x. **Pelaksanaan kegiatan**
 y. **Pelaksanaan kegiatan**
 z. **Pelaksanaan kegiatan**

4. **Evaluasi Hasil**
 a. **Evaluasi hasil**
 b. **Evaluasi hasil**
 c. **Evaluasi hasil**
 d. **Evaluasi hasil**
 e. **Evaluasi hasil**
 f. **Evaluasi hasil**
 g. **Evaluasi hasil**
 h. **Evaluasi hasil**
 i. **Evaluasi hasil**
 j. **Evaluasi hasil**
 k. **Evaluasi hasil**
 l. **Evaluasi hasil**
 m. **Evaluasi hasil**
 n. **Evaluasi hasil**
 o. **Evaluasi hasil**
 p. **Evaluasi hasil**
 q. **Evaluasi hasil**
 r. **Evaluasi hasil**
 s. **Evaluasi hasil**
 t. **Evaluasi hasil**
 u. **Evaluasi hasil**
 v. **Evaluasi hasil**
 w. **Evaluasi hasil**
 x. **Evaluasi hasil**
 y. **Evaluasi hasil**
 z. **Evaluasi hasil**

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๐๕ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบใบเสร็จรับเงินค่าเล่าเรียนค่าที่พัก

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณิศา หงษ์นิ

เนื่องด้วย นายปริดา นามสกุล กิ่งเหล็ก รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๐๕๐๔๒๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษารายชื่อเรื่อง
"รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรม
ปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงได้ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบใบเสร็จรับเงินค่าเล่าเรียนค่าที่พัก ซึ่งได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับใบอย่างนี้จะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความร่วมมือเพื่อการศึกษาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณิศา หงษ์นิ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต

ผู้ประสานงาน: นายปริดา กิ่งเหล็ก
โทรศัพท์: ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๓

ที่ ฮว ๘๐๐๕.๒/ว ๐๐๕ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบใบเสร็จรับเงินค่าเล่าเรียนค่าที่พัก

เรียน อาจารย์ ดร.ณิศา หงษ์นิ

เนื่องด้วย นายปริดา นามสกุล กิ่งเหล็ก รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๐๕๐๔๒๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษารายชื่อเรื่อง
"รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรม
ปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต ได้พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงได้ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจสอบใบเสร็จรับเงินค่าเล่าเรียนค่าที่พัก ซึ่งได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับใบอย่างนี้จะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความร่วมมือเพื่อการศึกษาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณิศา หงษ์นิ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐศาสตรบัณฑิต

ผู้ประสานงาน: นายปริดา กิ่งเหล็ก
โทรศัพท์: ๐๒๕-๒๕๔-๐๐๐๓

นางสาวณิศา หงษ์นิ
29.1.2564



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๖๕-๒๔๔๔-๐๐๐ ต่อ ๕๒๐๐๓
ที่ ฮว ๕๐๐๕๒/ว ๐๐๕ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๔
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดัชนี

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ รักชาติเมือง

เนื่องด้วย นายปริดา นามสกุล กลิ่นเทศ รหัสประจำตัวนิติ ๒๒๐๕๐๔๒๒๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรม
ยุติธรรม กระทรวงมหาดไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดัชนี ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ รักชาติเมือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายปริดา กลิ่นเทศ
โทรศัพท์: ๐๘๔-๐๔๔๔-๒๒๕๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๖๕-๒๔๔๔-๐๐๐ ต่อ ๕๒๐๐๓
ที่ ฮว ๕๐๐๕๒/ว ๐๐๕ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๔
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดัชนี

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุวัฒน์ กระสังข์

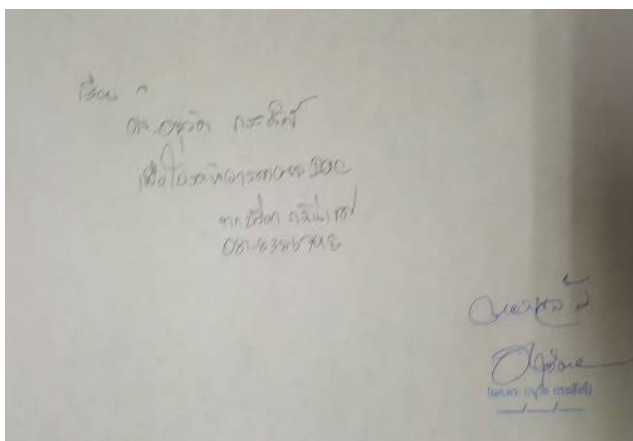
เนื่องด้วย นายปริดา นามสกุล กลิ่นเทศ รหัสประจำตัวนิติ ๒๒๐๕๐๔๒๒๕ นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
“รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรม
ยุติธรรม กระทรวงมหาดไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำดัชนี ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนุวัฒน์ กระสังข์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายปริดา กลิ่นเทศ
โทรศัพท์: ๐๘๔-๐๔๔๔-๒๒๕๕





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาศึกษาศาสตร์ โทรเลขที่ ๐๓๕-๔๖๒-๐๐๐๐ ต่อ ๕๒๓๓๓

ที่ ๘๖๔๐๕๒/ว ๐๐๕ วันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความเห็นชอบการขอความร่วมมือกับโรงเรียนในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.กรกฎดา สว่างสี

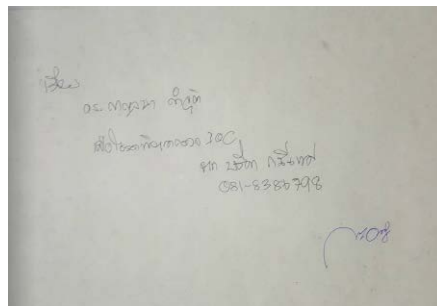
เนื่องด้วย นายวิชา นามสกล เกษมสุข ภาควิชาศึกษาศาสตร์ หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ได้ทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ "รูปแบบการบูรณาการศาสตร์ทางธรรมชาติเป็นต้นแบบชีวิตในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์โรงเรียนอนุบาลวัด กระบือวิทยาคมและสหกรณ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชาศึกษาศาสตร์หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์นี้ หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ได้กำหนดว่า การทำวิทยานิพนธ์ต้องมีความร่วมมือกับโรงเรียนที่เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูลข้อมูล จึงได้ขอความร่วมมือจากโรงเรียนอนุบาลวัด กระบือวิทยาคมและสหกรณ์ ในการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลข้อมูล ซึ่งหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ภาควิชาศึกษาศาสตร์ ขอความร่วมมือจากโรงเรียนอนุบาลวัด กระบือวิทยาคมและสหกรณ์ ในการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลข้อมูล ซึ่งหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ได้กำหนดว่า การทำวิทยานิพนธ์ต้องมีความร่วมมือกับโรงเรียนที่เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูลข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา


(รองศาสตราจารย์ ดร.กรกฎดา สว่างสี)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ผู้ประสานงาน นายวิชา นามสกล
โทรเลขที่ ๐๓๕-๔๖๒-๐๐๐๐ ต่อ ๕๒๓๓๓



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC)

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)



ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Reliability)

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ



ที่ ๘๓ ๘๐๐๕.๒/ ก ๖๖ ๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครราชวิทยาลัย
อาคารเอนกธรรม โชนบิ ชื่น 5 ห้อง 8 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลคำโพน อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร. 035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax: 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : rps.mcu.ac.th
E-mail : rps@mcu.ac.th

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสุรเดช สมิเปรม รองอธิบดีกรมปลัด
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นายปริดา นามสกุล กสิณเพศ รหัสประจำตัวนิสิต ๖๒๐๔๑๐๔๒๕๓ นิสิตหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตาม
ยุทธศาสตร์ของกรมปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
เพื่อการนี้จึงขออนุญาตเผยแพร่ให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

- ทสม
- มอม นพวงอานันท์ นิสิตบัณฑิตศึกษา
ตาม จักรก ๗๐๖๒

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ สุวเหลือง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

นายสุรเดช สมิเปรม
รองอธิบดีกรมปลัด
อธิบดีกรมปลัด

ผู้ประสานงาน: นายปริดา กสิณเพศ
โทรศัพท์: ๐๘๑-๘๐๘-๖๗๕๘



ภาคผนวก ข

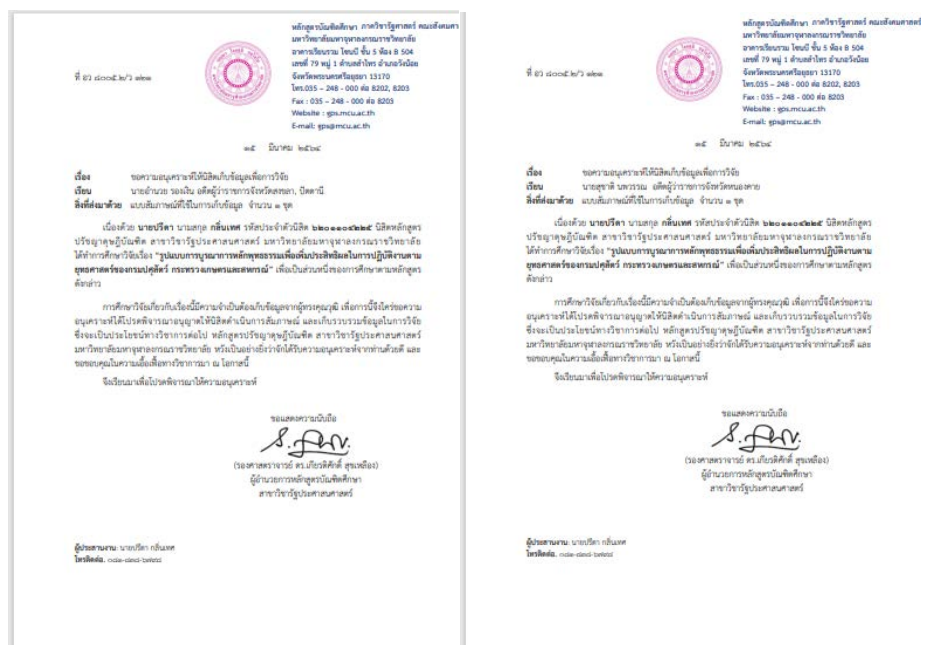
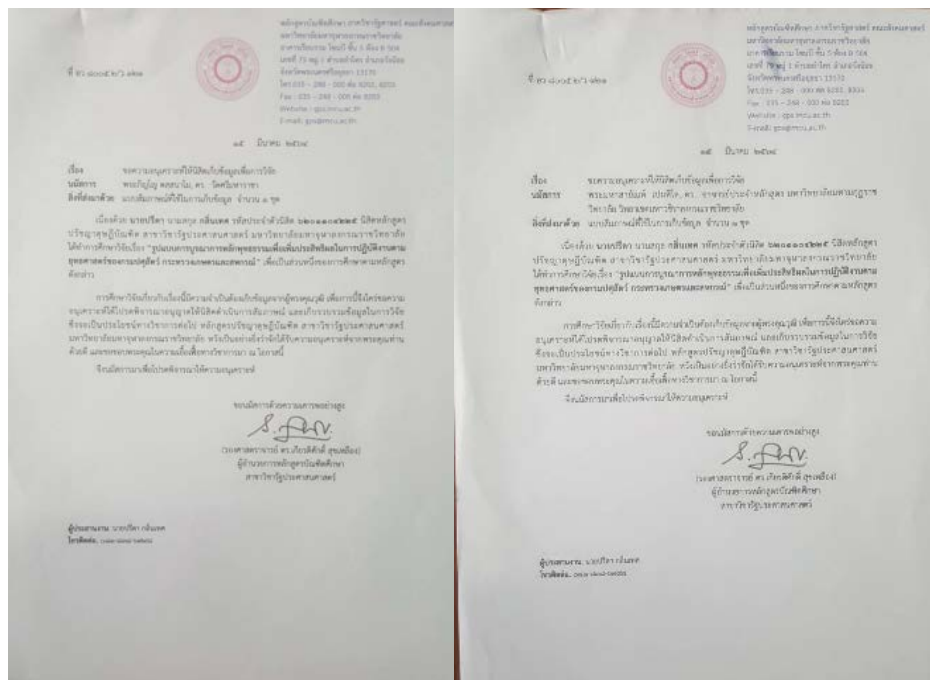
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย		
๑	นายไสร นามคุณ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์
๒	นายอิทธิพล น่ำไพศาล	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาอาหารสัตว์
๓	ดร. อำพน วิทธิธรรม	ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์
๔	นายบุญรอด พัฒนไพศาล	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ
๕	นายสมเกียรติ์ กรองแก้ว	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กปร.
๖	นายณรงค์ น่วงโหมทอง	ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี
๗	นายวรกร อินทแพทย์	ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนากิจการปศุสัตว์
๘	นายณกร จินราช	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศการจังหวัดสระบุรี
๙	นางสาวประเทืองทิพย์ เสือเอก	นักวิทยากรบุคคลชำนาญการพิเศษกลุ่มวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี
๑๐	นายกิตติวิวัฒน์ อุดมศิลป์	นายสัตวแพทย์ชำนาญพิเศษ ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี
๑๑	นายบรรพต คำสี	สัตวแพทย์ชำนาญงาน
๑๒	นางจันทิพย์ แซ่ทอง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายทดสอบคุณภาพวัคซีนและแบคทีเรีย
๑๓	นางสาวชลธิชา ทองอ่อน	นายสัตวแพทย์ชำนาญการ
๑๔	นางสาววิไลจิรา เพ็ญศรีสุวรรณ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาตลาด
๑๕	นางวรรณวิมล ทองคง	ปศุสัตว์พื้นที่ ๒
๑๖	นางสาวบุญจรรณ นาคนาโส	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ


 (นายสุวเดช สนิเปรม)
 รองอธิบดีกรมปศุสัตว์



เข้าพบ คุณสุรเดช สมิเปรม รองอธิบดี กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าทำการวิจัย



ภาคผนวก ซ
ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



พระภิกษุโณ ตสสนาโม (มีสมบัติ), ดร.
นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา



พระมหาสายัณห์ เปมสีโล, ดร.
อาจารย์ประจำ มมร. มวก.



ท่านอำนวย ร่องเงิน
อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลา, ปัตตานี



ท่านสุชาติ นพวรรณ
อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดหนองคาย



คุณวรกร อินทแพทย์
ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนาการ
ปศุสัตว์



คุณณรงค์ ม่วงไหมทอง
ปศุสัตว์จังหวัดนนทบุรี



คุณบุญรอด พัฒนไพศาล
หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ



ดร.อำพล วรทธิธรรม
ผู้อำนวยการกอง ผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์



คุณอิทธิพล เผ่าไพศาล
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาอาหารสัตว์



คุณไสว นามคุณ
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาพันธุ์สัตว์



คุณวิมลยลิกา เพ็ญศรีสุวรรณค์
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาตลาด

ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	ชื่อ	ตำแหน่ง
๑	รศ.ดร.สุรพล สุธงษาพรหม	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	รศ.ดร.สยาม งานสินิท	อาจารย์ประจำ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง	รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	พระเมธาวิเชียร รศ.ดร.	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชประดิษฐ์สถิตมหาสีมารามราชวิหาร
๕	ดร.พิระพงษ์ กลินธวัช	กรรมการในคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล
๖	ผศ.ดร. อัมพร ปิณฑา	อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
๗	ดร.วิญญู ศิริวงษา	วิศวกรชลประทาน ชำนาญพิเศษ สำนักบริการจัดการน้ำ และอุทกวิทยา กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๘	ว่าที่ร้อยตรี พิชิตพล กับหม	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ เขต ๔
๙	คุณสุกัญญา คำพรม	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนามาตรฐานอาหารสัตว์เคี้ยวเอื้อง กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
๑๐	คุณอุไร แล้นคุ้มท้าว	ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ปศุสัตว์กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ โทร-โทรสาร ๐ - ๕๕๖๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๕๐๐)

^d in double/1 one

วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เนื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เขียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขเกษรหม
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสุวภินันท์ศึกษา ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

เมื่อด้วย นายวิชา นามสกุล กิ่งเทศ รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๐๐๐๑๒๕๕ นิสิตหลักสูตร
ปริญญาตรีศึกษานิเทศ สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรแบบผสมผสานวิถีในการปฏิบัติงานตาม
หลักสูตรของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มีหลักฐานที่ปรากฏอยู่ในสื่อหลายสาขาวิชาที่ประกอบกันแสดงถึง ทัศนะอันเห็นร่วมกันว่า เป็นที่ยุติธรรมที่จะให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้ขอเชิญท่านมาร่วมการสนทนากลุ่มสาธารณะ เรื่อง "รูปแบบการบูรณาการวิถีพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติศาสนกิจของพระภิกษุสงฆ์ การกระจายบทบาทและผลกระทบ" ในวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๓ เวลา ๑๙.๐๐-๒๑.๐๐ น. เป็นที่รับ ณ ห้องระบบ Zoom Video Conference ID: 456789999 รหัสเชิญผู้ลงทะเบียนดูการประชุมเปิด สาขาวิชาพระพุทธศาสนา คณะ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอิสระว่าถ้าได้รับทราบ คุณค่าที่ค่าทางศาสนา และของพุทธศาสนาในทางปฏิบัติและการบริหารงาน ขอเชิญมา โดยคลิก

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ร.พ.น.
(รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา ตรีวิทย์)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ผู้ประสานงาน: นายนริศ กรัณยพร
โทรศัพท์: ๐๕๔-๔๔๔-๖๖๖๖



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักการบัญชีเชิงทฤษฎี ภาคบริหารงานทั่วไป โทร. โทรสาร ๐ - ๓๕๙๔ - ๕๐๐๐ (ภายใน ๕๐๐๐)

d in 600 h/2 mo

Year	Level	Duration	Level
------	-------	----------	-------

เนื่อง จากต้องการร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เขียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน จามสнит อาจารย์ประจำหลักสูตรนิเทศศึกษา

เมื่อหัวข้อ นายปรีชา มาตฤณกุล กิ่งเขต ตรีโคกประจักษ์นิธิส blaseos@kic.kit.ac.th นิสิตหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาครูประถมศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้รับการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรธรรมะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ครูศาสนาของโรงเรียนปอศุทธิ์ ภาวะพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ทรงเสด็จ

ในการศึกษาเกี่ยวกับวิธีนี้ หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้จัดเป็นงานเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม โดยชื่อ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงพยาบาล" กระทรวงสาธารณสุข - ใบรับวุฒิบัตร เกษียณชนบท No. ๖๒๔๔ ๒๕๖๐ ๙๐.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิตินันท์หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หรือเป็นงานเข้าร่วมการสนทนากลุ่มที่มหาวิทยาลัย และขอเชิญชวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มาโดย

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายปวิศา กลิ่นเอก
โทร: 08-999-6666-6666



บันทึกข้อความ

จำนวนเงิน มูลค่าของทรัพย์สินที่โอนฯ ตามรายการที่แนบมา: โฉนด โฉนดเลขที่ ๑๐๐๐๐ (๑๐,๐๐๐) ๐๐๐๐

4. 80, 2008-10-01

[illegible]

เดือน รณชิตเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เดิม รองศาสตราจารย์ ดร. เบ็ญจนิษฐ์ หงษ์เรือง รองอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จังหวัดปทุมธานี เป็นวิทยากร

เนื่องด้วย นายปรีชา นามสกุล กิ่งแหลก รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๐๔๐๒๒๒๒ นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา
 ศึกษานิเทศก์ สาขาวิชาศิลปศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรรวมเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
 ยุทธศาสตร์ของกรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรมและสหกรณ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ในการศึกษาเกี่ยวกับวิธีนี้ หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต จักรวรรดิ
มหาวิทยาลัยเป็นต้นมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นมาตั้งแต่ถึง ๖๐ ปีหรือจะพูดง่าย ๆ ว่ามีการสะสมคุณ
ความในเรื่อง "รูปแบบการปฏิบัติงานการปกครองประเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามระบบ
ของประเทศไทย" ทั้งระดับกลางและระดับสูง "ใบปริญญาตรี" ปีที่ ๒ เดือนพฤษภาคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ น.
เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 นิสิตหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยกาญจนาภิเษกมหาวิทยาลัย หรือเป็นต้นมาว่าถ้าได้มีความ
สนใจหรืออยากเข้าศึกษา และสนใจเรียนต่อในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ในด้านใด ๆ

จึงมีบทบาทเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว


(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธ พุฒพรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชาวิจัยและศึกษาค้นคว้าอิสระ

ผู้ประสานงาน: นายปวิศา กลิ่นเอศ
โทร: 08-0000-123456



หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตรบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนรวม ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลสำโรง อำเภอสระโบสถ์
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร.035 – 248 – 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 – 248 – 000 ต่อ 8203
Website : gpi.mcu.ac.th
E-mail : gpi@mcu.ac.th

5. In each case, find the value of θ in degrees.

keel, rump, and tail.

เรื่อง	ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
นักการ	พระคพระคุณพระเมธีวชิรัส, วศ.ศ.
สิ่งที่ส่งมาด้วย	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดราชบพิธสถิตมหาสีมารราชวิหาร ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ แผ่น

เนื่องด้วย นายปริดา นายสกุล กิ่งนคร ผู้ประจําตัวมีบัตร บลอส๑๒๓๔๕ มีสิทธิออกสูท
บริษัทยูนิยูมิ้นท์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการชุมนุมทางดิจิทัลของธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรของงานบุคคล กระทรวงมหาดไทยและสหกรณ์” เพื่อเป็นส่วนประกอบของการศึกษาค้นคว้า

[illegible]

จึงนำผลการประเมินเพื่อลดภาระงานเข้ารับการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาที่กล่าว

ขอแนบการตีความผลการวิจัย

 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุนะพรหม)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 ภาควิชาวิจัยฯ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายนริศ กาญจนพร
โทรศัพท์: ๐๒-๖๖๖-๖๖๖-๖๖๖

ที่ ๘๖ ๘๐๐๕.๒/ว ๒๕๕๕



วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลสำเภา อำเภอรัตนบุรี
จังหวัดนครราชสีมา 33170
โทร.035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gsu.mcu.ac.th
E-mail: gsu@mcu.ac.th

๒๙ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ศร.วิญญู ศรีวงษา ศึกษารองประธาน ข้าราชการพิเศษ สำนักบริหารจัดการน้ำ และอุทกวิทยา
กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีดา นามสกุล คณบดีเขต รหัสประจำตัวนิติ ๒๒๐๑๑๐๑๒๒๕ มีสิทธิอุทธรณ์
ปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตาม
ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องมี หลักสูตรปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่จรรยา
แล้วพบว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงได้ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" ในวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๑๔.๐๐ น.
เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 มีสิทธิอุทธรณ์ปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้ขอแจ้งว่าท่านได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเมตตาที่ท่านให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ สุนทรธรรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ผู้ประสานงาน: นายปรีดา คณบดีเขต
โทรศัพท์: ๐๓๕-๘๐๐๕-๒๒๕๕

ที่ ๘๖ ๘๐๐๕.๒/ว ๒๕๕๕



วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
อาคารเรียนรวม โซนบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลสำเภา อำเภอรัตนบุรี
จังหวัดนครราชสีมา 33170
โทร.035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gsu.mcu.ac.th
E-mail: gsu@mcu.ac.th

๒๙ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ศร.พิเชษฐ กิ่งน้อย กรรมการในคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักงานปศุสัตว์
สำนักนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีดา นามสกุล คณบดีเขต รหัสประจำตัวนิติ ๒๒๐๑๑๐๑๒๒๕ มีสิทธิอุทธรณ์
ปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตาม
ยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องมี หลักสูตรปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่จรรยา
แล้วพบว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงได้ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง "รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" ในวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๑๔.๐๐ น.
เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 มีสิทธิอุทธรณ์ปริญญาโทชั้นนิติศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้ขอแจ้งว่าท่านได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเมตตาที่ท่านให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ สุนทรธรรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ผู้ประสานงาน: นายปรีดา คณบดีเขต
โทรศัพท์: ๐๓๕-๘๐๐๕-๒๒๕๕

ที่ ๒7 ๘๐๐๕.๒/๖ ๒๕๖๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
อาคารเรียนรวม โถงบี ชั้น 5 ห้อง 8 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไย อำเภอนิคม
พัฒนกิจขอนแก่น 43170
โทร.035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gsu.mcu.ac.th
E-mail : gsu@mcu.ac.th

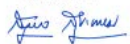
๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณิศา นิญญา
อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีชา นามสกุล คณบดี รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ได้มีคำสั่งให้ข้าพเจ้าไปศึกษาและหาข้อมูลเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่อง หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ข้าพเจ้าได้มีโอกาสได้ไปศึกษาและหาข้อมูลเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" ในวันพุธที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 456789999 โดยมีหัวข้อการประชุมเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" และขอเรียนเชิญคุณคณาจารย์ทุกท่านเข้าร่วมการประชุมในวันดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขพวง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายปรีชา คณบดี
โทรศัพท์: ๐๓๕-๘๐๐๕-๒๐๕๕

ที่ ๒7 ๘๐๐๕.๒/๖ ๒๕๖๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
อาคารเรียนรวม โถงบี ชั้น 5 ห้อง 8 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไย อำเภอนิคม
พัฒนกิจขอนแก่น 43170
โทร.035 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 035 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : gsu.mcu.ac.th
E-mail : gsu@mcu.ac.th

๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน ว่าที่ร้อยตรี จิตพล กิตะขันธ์ ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปกครอง เขต ๔
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีชา นามสกุล คณบดี รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ได้มีคำสั่งให้ข้าพเจ้าไปศึกษาและหาข้อมูลเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่อง หลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ข้าพเจ้าได้มีโอกาสได้ไปศึกษาและหาข้อมูลเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" ในวันพุธที่ ๒๓ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 456789999 โดยมีหัวข้อการประชุมเกี่ยวกับ "รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับบัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของคณาจารย์" และขอเรียนเชิญคุณคณาจารย์ทุกท่านเข้าร่วมการประชุมในวันดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขพวง)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นายปรีชา คณบดี
โทรศัพท์: ๐๓๕-๘๐๐๕-๒๐๕๕

ที่ ๒7 ๘๐๐๕/๒/ ๒๕6๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
อาคารเรียนรวม โถงบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลสำโงง อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร: 055 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 055 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : rpsn.mcu.ac.th
E-mail: rpsn@mcu.ac.th

๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นาสฎิญา คำพวง ผู้ดำเนินการศูนย์วิจัยและพัฒนาภาษาต่างประเทศระดับนานาชาติ
กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
มีที่ส่งมาด้วย ๑. ก่อร่างการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีชา นามสกุล กัมปพฤกษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๐๑๐๐๕๒๒๕ มีชื่อหลักสูตร
ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรรวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตาม
ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงขอ
แจ้งให้นักท่านเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง ความเกี่ยวข้องในเรื่องนี้เป็นอย่างไร จึงได้ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรรวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ” ในวันที่ที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๕.๐๐ น.
เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 มีชื่อหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๐๑๐๐๕๒๒๕
เอกสารที่ส่งมาด้วยนี้ และขอขอบคุณในความสนใจและการให้ความ อนุเคราะห์
จึงเรียนมาเพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาที่กล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุนทรพรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

ผู้ประสานงาน นายปรีชา กัมปพฤกษ์
โทรศัพท์: ๐๙๐๖ ๔๒๖๖ ๒๒๒๕

ที่ ๒7 ๘๐๐๕/๒/ ๒๕6๕



หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
อาคารเรียนรวม โถงบี ชั้น 5 ห้อง B 504
เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลสำโงง อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170
โทร: 055 - 248 - 000 ต่อ 8202, 8203
Fax : 055 - 248 - 000 ต่อ 8203
Website : rpsn.mcu.ac.th
E-mail: rpsn@mcu.ac.th

๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นาสฎิญา คำพวง ผู้ดำเนินการศูนย์วิจัยและพัฒนาภาษาต่างประเทศระดับนานาชาติ
กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
มีที่ส่งมาด้วย ๑. ก่อร่างการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ ฉบับ

เนื่องด้วย นายปรีชา นามสกุล กัมปพฤกษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๐๑๐๐๕๒๒๕ มีชื่อหลักสูตร
ปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรรวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตาม
ยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงขอ
แจ้งให้นักท่านเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง ความเกี่ยวข้องในเรื่องนี้เป็นอย่างไร จึงได้ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนา
กลุ่ม เรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักสูตรรวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
ของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ” ในวันที่ที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๕.๐๐ น.
เป็นต้นไป ผ่านระบบ Zoom Video Conference ID: 4567898999 มีชื่อหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๒๐๑๐๐๕๒๒๕
เอกสารที่ส่งมาด้วยนี้ และขอขอบคุณในความสนใจและการให้ความ อนุเคราะห์
จึงเรียนมาเพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาที่กล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุนทรพรม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

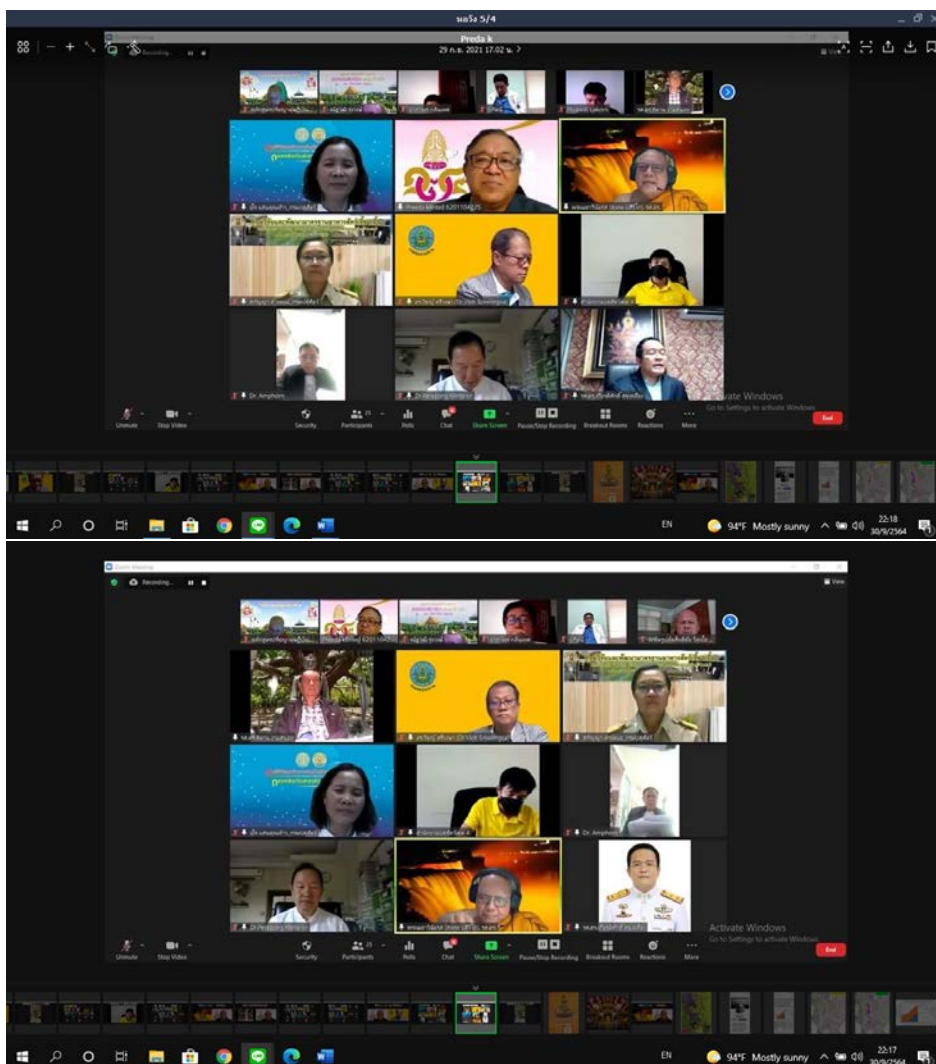
ผู้ประสานงาน นายปรีชา กัมปพฤกษ์
โทรศัพท์: ๐๙๐๖ ๔๒๖๖ ๒๒๒๕

ภาคผนวก ญ

ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ







ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ – นามสกุล** : นายปรีดา กลิ่นเทศ
- วันเกิด** : ๓๐ สิงหาคม ๒๕๐๗
- สถานที่เกิด** : ๒๑๒ หมู่ ๒ บ้านนาตะกรุด ต.ศรีเทพ อ.ศรีเทพ จ.เพชรบูรณ์ ๖๗๑๗๐
- วุฒิการศึกษา**
- พ.ศ. ๒๕๒๘ : วิทยาศาสตร์บัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พ.ศ. ๒๕๓๐ : บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พ.ศ. ๒๕๓๖ : พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ (MPA) เกียรตินิยมดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
- พ.ศ. ๒๕๔๑ : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (MBA)
- ประสบการณ์การทำงาน**
- พ.ศ. ๒๕๔๐ : ผู้จัดการส่วนการตลาด บริษัท Siam Sanitary Ware จำกัด และ บริษัท Siam Sanitary Fitting จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๔๖ : กรรมการผู้จัดการ บริษัท CEMENTHAI Home services จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๔๙ : กรรมการผู้จัดการ บริษัท HOME Renovation center จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๕๖ : กรรมการผู้จัดการ บริษัท SCG Sourcing จำกัด
- พ.ศ. ๒๕๕๙-ปัจจุบัน : ที่ปรึกษาธุรกิจ ด้านการตลาดและการขาย การวางแผนกลยุทธ์ ธุรกิจและการออกแบบระบบบริการติดตั้งสินค้า
- ผลงานทางวิชาการ**
- : **งานวิจัย**
- : ปรีดา กลิ่นเทศ, “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์”. ดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- : **บทความวิจัย**
- : ปรีดา กลิ่นเทศ, “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์”, **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๕ ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม ๒๕๖๕

ปีที่เข้าศึกษา

ปีที่สำเร็จการศึกษา

ที่อยู่ปัจจุบัน

: บทความวิชาการ

: ปรีดา กลิ่นเทศ, “การพัฒนาสติเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร”, วารสารพุทธจักร ฉบับพิเศษ, เนื่องในงานสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา สีนุราช ประเทศกัมพูชา ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(International Seminar, Buddhist Sihanouk Raja

University Cambodia, March 27, 2021).

: ปรีดา กลิ่นเทศ, “การจัดการของภาครัฐในสภาวะวิกฤติกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (โควิด-๑๙)”, วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์เลย (ISSN.๒๗๓๐-๑๔๕๑ / ThaiJO2.0 MCUL), ประจำปีที่ ๒ ฉบับที่ ๓ กันยายน-ธันวาคม ๒๕๖๔

: ปรีดา กลิ่นเทศ, “ภาษีมูลค่าเพิ่ม : ฉลาดในการได้และมีอุปายในการจ่ายออก”, วารสาร มจร.สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๖ ประจำเดือน พฤศจิกายน - ธันวาคม ๒๕๖๕

: ๒๕๖๒

: ๒๕๖๔

: ๘๐๒/๑๕๕ หมู่ที่ ๑๒ หมู่บ้านริเวอร์ปาร์ค ซอยพหลโยธิน ๗๐ ถ.พหลโยธิน ต.คูคต อ.ลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๓๐