

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 : ศึกษากรณี สำนักชลประทานที่ 11” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงพัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทยตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจัดตั้งกรมชลประทานในปี พ.ศ. 2445 จนถึงยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2556 (2) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 (3) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 (4) ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 และ (5) ค้นหาแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods Research) ซึ่งเป็นการรวมเอาข้อดีของวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการทำการวิจัยเชิงปริมาณก่อน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงโครงสร้างที่เป็นภาพกว้าง และทราบถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตาม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปขยายผลในเชิงลึกด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ส่วนที่ 1 พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทยตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจัดตั้งกรมชลประทานในปี พ.ศ. 2445 จนถึงยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2556

#### ส่วนที่ 2 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 4 การหาระดับความสัมพันธ์และผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

### ส่วนที่ 3 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 4 การศึกษาความคิดเห็นต่อผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 5 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

ตอนที่ 6 การศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

## ส่วนที่ 1 พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มนักวิชาการของกรมชลประทานที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการน้ำ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล จำนวน 3 คน ซึ่งประกอบด้วย

#### 1. นายเฉลิมพร พิรุณสาร

อดีตปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

##### ประวัติการศึกษา

- วิทยาลัยการชลประทาน อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขา Civil Engineering จากสถาบัน Adamson University ประเทศฟิลิปปินส์
- ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ สาขา Agricultural Engineering Araneta University Foundation ประเทศฟิลิปปินส์

##### ประวัติการทำงาน

- หัวหน้าโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาบางบาล สำนักชลประทานที่ 7 กรมชลประทาน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผนงานวิศวกรรม สำนักงานชลประทานที่ 7 กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ 7 กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ 12 กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ 10 กรมชลประทาน
- รองเลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## 2. นายชัยนรินทร์ พันธุ์ภิญญาภรณ์

ที่ปรึกษาสำนักชลประทานที่ 11 และอดีตผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน  
ประวัติการศึกษา

- ปริญญาตรี (B.S. in C.E) M.I.T ประเทศฟิลิปปินส์
- ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติการทำงาน

- หัวหน้าโครงการชลประทานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรม สำนักชลประทานที่ 15 (11 เดิม) กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมชลประทาน
- ผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพ เฉพาะด้านวิศวกรรมชลประทาน กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน
- ที่ปรึกษาสำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน

## 3. นายพงษ์ศักดิ์ อรุณวิจิตรสกุล

ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน  
ประวัติการศึกษา

- ประกาศนียบัตรการชลประทาน โรงเรียนการชลประทาน
- ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
- ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาทรัพยากรน้ำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการทำงาน

- หัวหน้ากลุ่มงานจัดสรรน้ำ สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการส่วนจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา สำนักชลประทานที่ 12 กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการโครงการชลประทานชัยนาท กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภาษีเจริญ กรมชลประทาน
- ผู้อำนวยการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตใต้ กรมชลประทาน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน (ด้านพัฒนาแหล่งน้ำในและจัดการน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำ

สำนักชลประทานที่ 11) กรมชลประทาน



**ภาพประกอบที่ 15** ภาพตัวอย่างการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มนักวิชาการ  
ของกรมชลประทานที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการน้ำ  
(นายเฉลิมพร พิรุณสาร อดีตปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์)



**ภาพประกอบที่ 16** ภาพตัวอย่างการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มนักวิชาการ  
ของกรมชลประทานที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการน้ำ  
(นายพงษ์ศักดิ์ อรุณวิจิตรสกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมชลประทาน)

## ตอนที่ 2 พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทยตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจัดตั้งกรมชลประทานในปี พ.ศ. 2445 จนถึงยุคปัจจุบัน พ.ศ. 2556

ในบทนี้ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย โดยเริ่มตั้งแต่ประวัติความเป็นมาในอดีตจนถึงยุคปัจจุบัน และศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการน้ำที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประกอบการวิเคราะห์สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการน้ำของกรมชลประทานในอนาคต ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

### 1 พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย

#### 1.1 กรมชลประทานในยุคอดีต

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการน้ำของประเทศไทยในอดีตเริ่มต้นในสมัยกรุงสุโขทัย โดยถือหลักการจัดการน้ำแบบ “ปรับคนให้เข้ากับน้ำ” กล่าวคืออพยพคนให้เข้าหาแหล่งน้ำเพื่อทำการเพาะปลูกทางการเกษตร หรือนำคนออกจากแหล่งน้ำในกรณีประสบภัยน้ำท่วม ทำให้ในยุคนี้เป็นเรื่องของการทำมาหากินโดยอาศัยแหล่งน้ำ และไม่ประสบกับปัญหาขาดแคลนน้ำเนื่องจากมีปริมาณน้ำเพียงพอต่อการเพาะปลูกดังเช่นในสมัยกรุงศรีอยุธยา ในรัชสมัยของพระเจ้าอู่ทอง ทรงสร้างกรุงศรีอยุธยาเป็นเมืองหลวง ได้โปรดเกล้าฯ ให้ขุดคลองจำนวนมากเพื่อให้มีน้ำไหลเวียนทำให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ในด้านการเกษตร อุปโภคบริโภค การคมนาคม รวมทั้งป้องกันพระนครจากสงคราม ในรัชสมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ได้โปรดเกล้าฯ ให้ขุดทำนบกั้นน้ำทะเลชบศรเป็นเขื่อนกั้นน้ำฝนไว้ใช้ โดยวางท่อดินเผาเข้าสระพักน้ำ และวางท่อจ่ายน้ำไปยังสถานที่สำคัญต่าง ๆ ในเมืองลพบุรี สำหรับในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ได้มีการขุดคลองเชื่อมกับแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านการเกษตร อุปโภคบริโภค และการคมนาคม (กิตติพงศ์ สมพงษ์พันธุ์, 2556, หน้า 6-7)

ในช่วงกลางยุครัตนโกสินทร์ รูปแบบการบริหารจัดการน้ำได้เปลี่ยนแปลงไปโดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระบรมราชานุญาตให้บริษัทขุดคลองแกลอนาสยาม (Siam Canals, Lands and Irrigation Company) ดำเนินการขุดลอกคลองและขุดคลองขึ้นใหม่ในบริเวณทุ่งราบภาคกลาง โดยเริ่มดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2433 โดยมีระยะเวลาสัมปทาน 25 ปี โครงการดังกล่าวประกอบด้วย การก่อสร้างระบบคลองในบริเวณพื้นที่ราบฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยาเขตจังหวัดปทุมธานี ที่เรียกว่าทุ่งรังสิต โดยขุดคลองสายใหญ่เชื่อมระหว่างแม่น้ำเจ้าพระยาตรงไปยังแม่น้ำนครนายก พร้อมกับการสร้างประตูระบายน้ำ สำหรับควบคุมการเก็บกักน้ำเพื่อการเพาะปลูกและสร้างประตูเรือสัญจรเพื่อการคมนาคมขนส่งทางน้ำตลอดทั้งปี และภายหลังจากที่บริษัทดังกล่าวได้ดำเนินการมาประมาณ 10 ปี เจ้าพระยาเทเวศวงศ์วิวัฒน์ เสนาบดีกระทรวงเกษตราธิการ ในขณะนั้น ได้ออกตรวจราชการที่ทุ่งรังสิต โดยพบว่า พื้นที่ทุ่งรังสิตจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือด้านการชลประทานเป็นการด่วน จึงนำความขึ้นกราบบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า

เจ้าอยู่หัว เพื่อขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตจ้างนายช่างชลประทานชาวต่างประเทศมาศึกษา และพิจารณาแนวทางในการแก้ไขด้านการชลประทานของทุ่งรังสิตให้ดีขึ้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเห็นชอบ และได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดหาวิศวกรผู้ชำนาญงาน ด้านการชลประทาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2445 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง “กรมคลอง” เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2445 เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการน้ำอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้ประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ใช้น้ำอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีนายเย โฮมัน วันเดอร์ ไฮเด วิศวกรชาวเนเธอร์แลนด์ ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้ากรมคลองคนแรก (สัจจะ เสถบุตร, 2556, หน้า 1)

ภารกิจของกรมคลองในยุคแรกคือ การขุดคลองใหม่ ซ่อมแซมบำรุงรักษาคลองเดิม ขุดลอกคลอง เพื่อประโยชน์ในการคมนาคม การเกษตร การอุปโภคบริโภค การป้องกันภัยธรรมชาติ รวมทั้งการก่อสร้างประตูระบายน้ำ เพื่อรักษาระดับน้ำไว้ใช้ในการเพาะปลูกปลายฤดูฝน การก่อสร้าง ประตูเรือสัญจรเพื่อความสะดวกในการคมนาคม การจัดสร้างประตูระบายน้ำเพื่อป้องกันน้ำเค็ม และงานก่อสร้างโครงการขนาดเล็กสำหรับส่งน้ำให้พื้นที่เพาะปลูกบริเวณทุ่งฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา โดยผลงานของกรมคลองในยุคนี้มาจากแนวคิดของนายเย โฮมัน วันเดอร์ไฮเด ที่เสนอ รายงานให้ดำเนินการสร้าง โครงการเจ้าพระยาใหญ่ (The Greater Chao Phraya Project) หรือที่เรียกกัน ในเวลานั้นว่า “สทิมชยันต” เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ทำนาในบริเวณทุ่งราบภาคกลางให้ได้ผลผลิต เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และผลผลิตไม่ผันแปรไปตามความวิปริตของลมฟ้าอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป ในแต่ละปี นอกจากนี้ยังเสนอให้ขุดคลองสำหรับเป็นทางน้ำจืดลงมาถึงพระนครแล้วนำน้ำจาก คลองนั้นมาใช้ ซึ่งก็คือ “คลองประปา” ในปัจจุบัน

ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้กรมคลองเปลี่ยนแปลงเป็น “กรมทน้ำ” เมื่อ พ.ศ. 2457 โดยปรับภารกิจให้มีการทน้ำตามหลัก วิชาการ เพื่อควบคุมน้ำฝนและน้ำทำให้สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการเพาะปลูกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลงานของกรมทน้ำที่สำคัญคือ “โครงการป่าสักใต้” โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้า เจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเปิดโครงการ และพระราชทานนามเขื่อนที่สร้างขึ้นว่า “เขื่อน พระราม 6” ซึ่งถือเป็นโครงการชลประทานขนาดใหญ่ ที่ก่อสร้างขึ้นอย่างถูกต้องตามหลักวิศวกรรม แห่งแรกในประเทศไทย และมีช่องระบายน้ำกว้าง 12.50 เมตร 6 ช่อง สามารถทน้ำส่งให้พื้นที่เพาะปลูก ในเขตโครงการชลประทานป่าสักใต้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ครอบคลุมถึงทุ่งรังสิต จังหวัดปทุมธานี ได้รวม 680,000 ไร่

สำหรับในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับ กรมทน้ำขึ้นอีกครั้ง อันเป็นผลมาจากพระบรมราชวินิจฉัยคำว่า “ทน้ำ” หมายความว่าแต่เพียงการ ปิดกั้นลำน้ำ ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งของการส่งน้ำ ส่วนงานที่กรมทน้ำได้ปฏิบัติอยู่จริงในขณะนั้น มีทั้ง การทน้ำ ขุดคลอง การส่งน้ำตามลำคลองที่ขุด และใช้เครื่องสูบน้ำต่าง ๆ เพื่อสูบน้ำขึ้นช่วยเหลือ การเพาะปลูกทั่วไป หาได้ทำการทน้ำแต่อย่างเดียวไม่ นอกจากนี้คำภาษาอังกฤษที่ใช้คำว่า

“Irrigation” นั้นหมายถึง การส่งน้ำด้วยวิธีต่าง ๆ ด้วย จากพระบรมราชวินิจฉัยดังกล่าวจึงทรงมีพระราชดำริว่า สมควรจะเปลี่ยนนามกรมทคน้ำเสียใหม่ เพื่อให้ตรงกับงานที่ทำอยู่จริง โดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนนามกรมทคน้ำว่า “กรมชลประทาน” โดยมี “พระยาชลมารคพิจารณ์” ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมชลประทานเป็นคนแรก พร้อมทั้งย้ายที่ทำการมาอยู่ ณ บริเวณถนนสามเสน จนถึงปัจจุบัน

สำหรับในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงสนพระราชหฤทัยในการศึกษาและพระราชทานแนวพระราชดำริอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาแหล่งน้ำมาตลอด เช่น โครงการอ่างเก็บน้ำเขาเต่าที่อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อันเป็นโครงการพัฒนาแหล่งน้ำอันเนื่องมาจากพระราชดำริแห่งแรกที่กรมชลประทานก่อสร้างขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 ซึ่งในรัชกาลของพระองค์ได้ทรงมีพระราชดำริให้กรมชลประทานดำเนินงานพัฒนาแหล่งน้ำทั่วประเทศมาแล้วประมาณ 2,000 โครงการ โดยในยุคนี้กรมชลประทานมีอำนาจหน้าที่ในการ (1) ดำเนินการจัดให้ได้มาซึ่งน้ำ หรือกักเก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบาย หรือแบ่งน้ำ เพื่อเกษตรกรรม การพลังงาน การสาธารณสุข โภค หรือการอุตสาหกรรม (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากความปลอดภัยของเขื่อนและอาคารประกอบกับการคมนาคมทางน้ำ ซึ่งอยู่ในเขตชลประทาน ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ที่ไม่ได้เป็นแผนงานประจำปีของกรมชลประทาน และ (3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมชลประทานหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย สำหรับการแบ่งส่วนราชการกรมชลประทานแบ่งได้ ดังนี้ สำนักงานเลขานุการกรม กองการเงินและบัญชี กองกฎหมายและที่ดิน กองบริหาร โครงการเงินกู้ และเงินช่วยเหลือ กองพืชศู กองยานพาหนะและขนส่ง กองโรงงาน กองสื่อสาร โรงพยาบาลชลประทาน ศูนย์สารสนเทศ สำนักเครื่องจักรกล สำนักชลประทานที่ 1-12 สำนักแผนงานและโครงการ สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล สำนักพัฒนาแหล่งน้ำ 1-5 สำนักวิจัยและพัฒนา สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม และสำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ

## 1.2 กรมชลประทานในยุคปัจจุบัน

ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2545 ทำให้กรมชลประทานมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ มีการรับโอนภารกิจจัดรูปที่ดินมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และรับโอนงานบางส่วนของกรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงานจากกระทรวงวิทยาศาสตร์มาไว้ในภารกิจของกรมชลประทาน รวมถึงมีการรับช่วงการโอนภารกิจโรงสูบน้ำด้วยไฟฟ้าให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีการโอนภารกิจของโรงพยาบาลชลประทานไปให้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จึงทำให้กรมชลประทานมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ใหม่ ดังนี้ (1) พัฒนาแหล่งน้ำและพื้นที่ชลประทานให้เพียงพอตามความต้องการและศักยภาพอย่างยั่งยืน (2) ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ โครงการ



ชลประทานที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (3) ป้องกันและแก้ไขความเสียหายอันเกิดจากน้ำ (4) สนับสนุนการปฏิรูปองค์กร กลไก กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติและการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อ บริการประชาชน (5) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศ (6) ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือการจัดการน้ำระหว่างกรมชลประทานและประชาคม ผู้ใช้น้ำอย่างมีธรรมาภิบาล (7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม (8) การปรับเปลี่ยน ภารกิจและการทำงานสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (9) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้ เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน (10) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ให้มุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและมีอุดมการณ์ด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม (11) การปรับเปลี่ยน กฎหมายให้เป็นกฎหมายที่มีลักษณะสากล และ (12) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมให้เจ้าหน้าที่ ของรัฐมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล เน้นความโปร่งใส รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

### 1.3 แนวโน้มการบริหารจัดการน้ำในอนาคต

คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารจัดการน้ำของ ประเทศ ได้จัดการประชุมระดับชาติและได้ประกาศแนวนโยบายการบริหารจัดการน้ำระดับชาติใน 5 ปี (พ.ศ. 2547-2551) ซึ่งจะเป็นกรอบทิศทางของประเทศ โดยเน้นการสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ และ การผันน้ำระหว่างลุ่มน้ำครอบคลุมพื้นที่ชลประทาน 103 ล้านไร่ จัดหาน้ำในฤดูแล้งครอบคลุม พื้นที่ชลประทาน 132.48 ล้านไร่ โดยคาดว่าจะเกิดผลดีต่อประชาชนในภาคเกษตร โดยจะให้ มีปริมาณน้ำต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภคและเพื่อการเพาะปลูก คาดว่าเกษตรกรจะมี รายได้เพิ่มขึ้นและมีความเป็นอยู่ดีขึ้น และคาดว่าประเทศจะสามารถแข่งขันในการเป็นแหล่งผลิต อาหารโลกได้ตามนโยบายรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามก็จะมีผลกระทบเชิงลบตามมาเช่นกัน ได้แก่ หนี้สาธารณะที่เกิดจากการก่อสร้างเขื่อน อ่างเก็บน้ำ และโครงการผันน้ำระหว่างลุ่มน้ำซึ่งต้องกู้เงิน ต่างประเทศ ผลกระทบของการก่อสร้างและการผันน้ำต่อระบบนิเวศในระดับท้องถิ่นและภูมิภาค อย่างกว้างขวาง ผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ผลกระทบต่อสิทธิในการใช้น้ำ ของประชาชนและสิทธิการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำหนดนโยบายน้ำขององค์กร ท้องถิ่น และผลกระทบต่อปริมาณน้ำต้นทุนของแม่น้ำระหว่างประเทศที่เชื่อมโยงถึงกัน เนื่องจาก นโยบายดังกล่าวเน้นโครงการพัฒนาแหล่งน้ำในพื้นที่ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งทั้ง 2 ภาคยังคงมีปัญหาตื้นเขินค้างคาอยู่โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นโยบายการจัดการ น้ำใหม่นี้อาจขยายขอบเขตผลกระทบและเกิดข้อขัดแย้งในสังคมมากยิ่งขึ้น ถ้านโยบายดังกล่าว ไม่ได้ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด รับรู้ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการต่าง ๆ ด้วย

แนวโน้มการบริหารจัดการน้ำในอนาคตจำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการน้ำแบบผสมผสาน (Integrated Water Resources Management; IWRM) ทั้งแบบบูรณาการ และแบบการบริหารจัดการลุ่มน้ำ ควบคู่กันไป เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรน้ำร่วมกับทรัพยากรอื่น ๆ ในระบบนิเวศน์ โดยได้เพิ่ม บทบาทการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชนผู้ใช้น้ำ

และการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างเกษตรกรผู้ใช้น้ำกับเจ้าหน้าที่ของชลประทาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่สนับสนุนการผลิตและการตลาดให้มีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการน้ำแบบผสมผสานควรมีสาระสำคัญ ดังนี้

### 1. การมีส่วนร่วมภาคประชาชนในการบริหารจัดการน้ำ

1.1 การมีส่วนร่วมบางส่วน โดยภาคประชาชนมีบทบาทดังนี้ (1) บทบาทเป็นผู้ใช้น้ำ โดยสามารถมีส่วนร่วมในการแจ้งข้อมูลหรือเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เช่น น้ำไม่สะอาด น้ำไม่ไหล ท่อแตกท่อรั่ว ค่าน้ำรายเดือนสูงเกินไป หรือการขอใช้น้ำ เป็นต้น (2) บทบาทเป็นตัวแทนของผู้ใช้น้ำ โดยเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารจัดการน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือเป็นกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติหรืออนุกรรมการลุ่มน้ำ (3) บทบาทเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ลงทุน โดยเพิ่มบทบาทมากขึ้น เช่น สามารถเลือกตั้งผู้บริหาร กำหนดแผนกรอบกติกา ติดตามผลการดำเนินงาน เพิ่มทุน รับผิดชอบต่อแทนหรือกำไรจากการดำเนินงาน โดยมีรัฐบาลเข้าร่วมทุน ร่วมในการบริหารจัดการ กำหนดนโยบายหรือแผน กฎกติกาและกิจกรรมต่าง ๆ และ (4) บทบาทเป็นผู้จัดตั้ง รวมทุนหรือจัดหางบประมาณ บริหารจัดการ และอื่น ๆ ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานราชการ

1.2 การมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบ โดยภาคประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การจัดตั้งหาทุนหรืองบประมาณ กำหนดแผนงาน กติกา โครงสร้างการบริหาร ควบคุมตรวจสอบ ประเมินผล และกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งหมด มีการจัดตั้งองค์กรอิสระของตนเองปราศจากการแทรกแซงจากระบบราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการลงทุนด้วยตนเอง (เกิดขึ้นแล้วในบางประเทศ) หรือได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลในขั้นต้น และบริหารจัดการกันเองในหมู่สมาชิกผู้ใช้น้ำโดยการคัดเลือกคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

### 2. การมีส่วนร่วมภาครัฐและองค์กรของรัฐในการบริหารจัดการน้ำ

2.1 การเพิ่มบทบาท บทบาทของรัฐบางอย่างที่ยังต้องสร้างขึ้นในอนาคต เช่น การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อการตรวจสอบผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำทั้งของภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรที่ประชาชนจัดตั้งขึ้น โดยตรวจสอบทั้งคุณภาพน้ำ ปริมาณน้ำ ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด และลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด การจัดตั้งหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบในการฝึกอบรม การบริหาร วิชาการช่าง การบัญชี รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา แก่หน่วยงานของรัฐหรือองค์กรของประชาชน ที่ผลิตและจำหน่ายน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค

2.2 การลดบทบาท เช่น ลดบทบาทการบริหารจัดการ โดยให้ประชาชนหรือผู้ใช้น้ำเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น ลดบทบาทการควบคุมราคาค่าน้ำ โดยให้ค่าน้ำที่จัดเก็บสะท้อนต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละแห่ง และควบคุมไม่ให้ขายน้ำในราคาที่มีผลกำไรมากเกินไป ลดบทบาทในการสนับสนุนงบประมาณ โดยเฉพาะงบประมาณในการบำรุงรักษา ปรับปรุงระบบ รวมทั้งขยายเขตจ่ายน้ำ ทั้งนี้อาจมีบทบาทเพียงการสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างและบริหาร

จัดการในขั้นต้นเท่านั้น ลดบทบาทการกำหนดนโยบายหรือวางแผน โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เข้าร่วมกำหนดตั้งแต่ต้น

### 3. การมีส่วนร่วมภาคเอกชน

องค์กรภาคเอกชนที่ได้รับการแปรรูปจากรัฐหรือรับสัมปทานจากรัฐควรเป็นบริษัทมหาชน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ใช้น้ำเป็นหุ้นส่วนในกิจการให้มากที่สุดเพื่อให้ประชาชนมีบทบาทมากขึ้นในการบริหารจัดการ รวมถึงได้รับผลตอบแทนในผลกำไรที่เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทนี้จะทำให้ประชาชนหรือผู้ใช้น้ำมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ และมีจิตสำนึกในการบำรุงรักษาแหล่งน้ำที่ใช้ผลิตน้ำดังกล่าว

กล่าวได้ว่าแนวทางการบริหารจัดการน้ำในแต่ละพื้นที่ไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ตายตัวแน่นอน มีความเป็นไปได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ค่านิยม ระบบการปกครองหรืออำนาจรัฐ สถานการณ์ของโลก และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมถึงการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต แต่ที่สำคัญที่สุด คือ รูปแบบการบริหารจัดการที่นำมาใช้จะต้องลดปัญหาข้อขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต้องตระหนักว่า น้ำเป็นทรัพยากรที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติที่มีจำกัด ไม่สามารถใช้ทรัพยากรอื่นทดแทนได้ ดังนั้น ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันในการประสานงานกันอย่างแท้จริงและเป็นระบบ โดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งในการบริหารจัดการน้ำให้ยั่งยืนในอนาคต

## ส่วนที่ 2 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสังกัดของสำนักชลประทานที่ 11 จำนวน 281 ชุด ซึ่งผลจากการจัดเก็บข้อมูลพบว่าได้แบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 264 ชุด ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละจากแบบสอบถาม ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 8-12

ตารางที่ 8 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ช่วงอายุระหว่าง 20 – 30 ปี	49	18.56
2. ช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี	53	20.08
3. ช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปี	95	35.98
4. ช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	67	25.38
<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 50 ปีมากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.98 รองลงมาคือช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 25.38 ช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 20.08 และช่วงอายุระหว่าง 20 – 30 ปีน้อยที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.56

ตารางที่ 9 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1. ช่วงอายุงานไม่เกิน 5 ปี	26	9.85
2. ช่วงอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี	66	25.00
3. ช่วงอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี	112	42.42
4. ช่วงอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป	60	22.73
<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีช่วงอายุงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 11 – 20 ปี มากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 รองลงมาคือ ช่วงอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ช่วงอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และช่วงอายุงานไม่เกิน 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85

ตารางที่ 10 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	98	37.12
2. ปริญญาตรี	111	42.05
3. ปริญญาโท	52	19.70
4. ปริญญาเอก	3	1.13
<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 42.05 รองลงมา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 37.12 ระดับปริญญาโท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 19.70 และระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13

ตารางที่ 11 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 10,000 บาท/เดือน	14	5.30
2. อยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท/เดือน	95	35.98
3. อยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท/เดือน	64	24.24
4. สูงกว่า 20,000 บาท/เดือน ขึ้นไป	91	34.48
<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท/เดือน มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 35.98 รองลงมาคือมีรายได้สูงกว่า 20,000 บาท/เดือน ขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 34.48 มีรายได้อยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท/เดือน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 24.24 และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท/เดือน น้อยที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30

ตารางที่ 12 ความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้อำนวยการ โครงการ	6	2.28
2. หัวหน้าฝ่าย	17	6.44
3. ข้าราชการ	31	11.74
4. พนักงานข้าราชการ	7	2.65
5. ลูกจ้างประจำ	203	76.89
<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็น ลูกจ้างประจำมากที่สุด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 76.89 รองลงมาคือ ข้าราชการ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 11.74 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44 พนักงานข้าราชการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.65 และผู้อำนวยการ โครงการน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.28

ผลการศึกษาสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเชิงปริมาณที่เป็น เจ้าหน้าที่ในสังกัดของสำนักชลประทานที่ 11 สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีอายุงาน ในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 11 – 20 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001-15,000 บาท/เดือน โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นลูกจ้างประจำ

ตอนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

การศึกษาาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 13 - 17

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวม

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	3.20	0.75	ปานกลาง	4
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	3.71	0.59	มาก	1
3. มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ	3.33	0.77	ปานกลาง	3
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร	3.44	0.60	มาก	2
รวม	3.42	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 13 ผลการศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.42) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มิติด้านคุณภาพการให้บริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.71) รองลงมาตามลำดับ คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (3.44) มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ (3.33) และน้อยที่สุดคือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (3.20)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ของมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ</b>									
1.	มีการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ เพื่อให้มี ปริมาณน้ำเก็บกักและพื้นที่ ชลประทานเพิ่มขึ้น	0 0.0 %	93 35.2 %	109 41.3 %	62 23.5 %	0 0.0 %	2.88	0.76	ปานกลาง
2.	มีการดำเนินการให้ประชาชน และทุกภาคส่วนในพื้นที่ รับผิดชอบของหน่วยงาน ได้มีน้ำใช้อย่างทั่วถึงและ เป็นธรรมตามความเหมาะสม	0 0.0 %	1 0.4 %	98 37.1 %	154 58.3 %	11 4.2 %	3.66	0.56	มาก
3.	มีการจัดกิจกรรมเพื่อป้องกัน และลดความสูญเสียอันเนื่อง มาจากภัยที่เกิดจากน้ำ อาทิ การแจ้งข่าวสารล่วงหน้า ให้แก่ประชาชน และการ ประสานความช่วยเหลือจาก หน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น	0 0.0 %	108 40.9 %	107 40.5 %	49 18.6 %	0 0.0 %	2.78	0.74	ปานกลาง
4.	มีการปรับปรุงพื้นที่ทำ การเกษตรในเขตจัดรูป ที่ดินที่อยู่ในความ รับผิดชอบให้มีความ เหมาะสมกับปริมาณน้ำ ในแต่ละปี	0 0.0 %	46 17.4 %	117 44.3 %	101 38.3 %	0 0.0 %	3.21	0.72	ปานกลาง



ตารางที่ 14 (ต่อ)

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (ต่อ)									
5.	สามารถดำเนินกิจกรรมเป็น ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติ ราชการอย่างต่อเนื่อง	0 0.0 %	2 0.8 %	132 50.0 %	129 48.9 %	1 0.4 %	3.49	0.52	มาก
<b>รวม</b>							<b>3.20</b>	<b>0.75</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ของมิติด้านคุณภาพการให้บริการ

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
มิติคุณภาพการให้บริการ									
1.	อาคาร สิ่งปลูกสร้าง และ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในความ ดูแลรับผิดชอบของ หน่วยงานของท่าน อยู่ในสภาพพร้อม ใช้งานอยู่เสมอ	0 0.0 %	1 0.4 %	94 35.6 %	153 58.0 %	16 6.1 %	3.70	0.58	มาก
2.	ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรู้สึก พึงพอใจต่อการให้บริการ และการบริหารจัดการน้ำ จากหน่วยงานของท่าน	0 0.0 %	2 0.8 %	83 31.4 %	157 59.5 %	22 8.3 %	3.75	0.61	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>มิติคุณภาพการให้บริการ (ต่อ)</b>									
3.	มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนและทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง	0 0.0 %	2 0.8 %	88 33.3 %	156 59.1 %	18 6.8 %	3.72	0.60	มาก
4.	มีการดำเนินกิจกรรมที่ช่วยให้ น้ำมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน อาทิ การเติมออกซิเจนลงในแหล่งน้ำและการตรวจสอบคุณภาพน้ำ เป็นต้น	0 0.0 %	1 0.4 %	98 37.1 %	154 58.3 %	11 4.2 %	3.66	0.56	มาก
5.	มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา อาทิ ระยะเวลาในการเปิด-ปิดประตูน้ำ และการผลักดันน้ำเสีย เป็นต้น	0 0.0 %	2 0.8 %	90 34.1 %	154 58.3 %	18 6.8 %	3.71	0.60	มาก
<b>รวม</b>							<b>3.71</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ของมิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ</b>									
1.	มีการติดตามและควบคุม การก่อสร้าง ซ่อมแซม และ ปรับปรุงสิ่งปลูกสร้างต่าง ๆ ที่หน่วยงานของท่าน รับผิดชอบได้สำเร็จตาม แผนงานที่วางไว้	0 0.0 %	93 35.2 %	109 41.3 %	62 23.5 %	0 0.0 %	2.88	0.76	ปานกลาง
2.	มีการหาข้อมูล การวางแผน และระบบการบริหารที่ดี ในการเตรียมความพร้อม ก่อนการก่อสร้างให้ เป็นไปตามแผนงาน	0 0.0 %	108 40.9 %	107 40.5 %	49 18.6 %	0 0.0 %	2.78	0.74	ปานกลาง
3.	มีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิด โอกาสให้ประชาชนและ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรมและการ ดำเนินงาน ผ่านทางการ ประชาสัมพันธ์อย่าง ต่อเนื่องและทั่วถึง	0 0.0 %	2 0.8 %	83 31.4 %	157 59.5 %	22 8.3 %	3.75	0.61	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ (ต่อ)</b>									
4.	มีการนำผลการศึกษาวิจัย และการพัฒนามาใช้ สนับสนุนการดำเนินงานใน แต่ละกิจกรรม อาทิ การใช้ แผนที่ GIS มากำหนดพื้นที่ การปรับปรุงแหล่งน้ำ และ การปรับภูมิสถาปัตยกรรมเพื่อ การรองรับน้ำ เป็นต้น	0 0.0 %	2 0.8 %	87 33.0 %	156 59.1 %	19 7.2 %	3.73	0.60	มาก
5.	มีการเสนอข้อมูลให้ หน่วยงานระดับสูงมีการ ปรับปรุงระเบียบและ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความ ทันสมัย และสอดคล้องกับ บริบทในการทำงานของ แต่ละพื้นที่เพิ่มมากขึ้น	0 0.0 %	2 0.8 %	130 49.2 %	132 50.0 %	0 0.0 %	3.49	0.52	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.33</b>	<b>0.77</b>	<b>ปานกลาง</b>	

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร  
จัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11  
ของมิติด้านการพัฒนางองค์กร

	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์กรม ชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก ที่สุด			
<b>มิติด้านการพัฒนางองค์กร</b>									
1.	มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนา สมรรถนะและความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ภายในหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่อง	0 0.0 %	14 5.3 %	101 38.3 %	138 52.3 %	11 4.2 %	3.55	0.66	มาก
2.	จัดให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน อาทิ สวัสดิการด้านต่าง ๆ และ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น	0 0.0 %	2 0.8 %	136 51.5 %	126 47.7 %	0 0.0 %	3.47	0.52	มาก
3.	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ของหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ ในการวางแผนและการ ปฏิบัติงาน	0 0.0 %	3 1.1 %	145 54.9 %	116 43.9 %	0 0.0 %	3.43	0.52	มาก
4.	มีการจัดทำระบบ GIS เพื่อ ช่วยให้การวางแผนและการ ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	0 0.0 %	30 11.4 %	130 49.2 %	104 39.4 %	0 0.0 %	3.28	0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการ	ระดับผลสัมฤทธิ์					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
ตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556								
<b>มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ต่อ)</b>								
5. มีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ที่หน่วยงานของท่านรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง	0 0.0 %	10 3.8 %	116 43.9 %	136 51.5 %	2 0.8 %	3.49	0.58	มาก
<b>รวม</b>						<b>3.44</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14-17 ผลการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.42) โดย ตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนสูงที่สุด คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (3.71) รองลงมา คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร (3.44) มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ (3.33) และมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (3.20) ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ อยู่ในระดับปานกลาง (3.20) โดยข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงที่สุด คือ มีการดำเนินการให้ประชาชน และทุกภาคส่วนในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วยงาน ได้มีน้ำใช้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมตามความเหมาะสม (3.66) ซึ่งตรงตามเป้าประสงค์ของมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจในข้อที่ (2) คือ ทุกภาคส่วนได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมาก (3.71) โดยข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงที่สุดคือ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรู้สึกพึงพอใจต่อการให้บริการและการบริหารจัดการน้ำจากหน่วยงานของท่าน (3.75) ซึ่งตรงตามเป้าประสงค์ของมิติด้านคุณภาพการให้บริการในข้อที่ (2) คือ ผู้ใช้น้ำได้รับความพึงพอใจจากการบริหารน้ำ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ อยู่ในระดับปานกลาง (3.33) โดยข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงที่สุดคือ มีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมและการดำเนินงาน ผ่านทางการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง (3.75) ซึ่งตรงตามเป้าประสงค์ของมิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ ในข้อที่ (3) คือ ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และข้อที่ (4) คือ มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมาก (3.44) โดยข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงที่สุด คือ มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะและความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (3.55) ซึ่งตรงตามเป้าประสงค์ของมิติด้านการพัฒนาองค์กร ในข้อที่ (2) คือ บุคลากรมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

การศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 18 -23

**ตารางที่ 18** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวม

ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.55	0.73	มาก	2
2. ด้านนโยบายขององค์กร	3.48	0.78	มาก	4
3. ด้านภาวะผู้นำ	3.53	0.70	มาก	3
4. ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	3.58	0.62	มาก	1
5. ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	3.45	0.68	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.52) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.58) รองลงมาตาม คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (3.55) ด้านภาวะผู้นำ (3.53) ด้านนโยบายขององค์กร (3.48) และด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (3.45) ตามลำดับ



ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในด้านวัฒนธรรมองค์การ

	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>วัฒนธรรมสัมพันธกิจ</b>									
1.	มีการวางแผนและการทำงานเป็นทีมร่วมกันภายในหน่วยงาน	0 0.0 %	23 8.7 %	81 30.7 %	103 39.0 %	57 21.6 %	3.73	0.90	มาก
2.	มุ่งเน้นความผูกพันระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	0 0.0 %	9 3.4 %	97 36.7 %	133 50.4 %	25 9.5 %	3.66	0.70	มาก
3.	เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการปฏิบัติงานในพื้นที่	0 0.0 %	27 10.2 %	76 28.8 %	114 43.2 %	47 17.8 %	3.69	0.88	มาก
4.	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	0 0.0 %	26 9.8 %	66 25.0 %	138 52.3 %	34 12.9 %	3.68	0.82	มาก
							<b>3.69</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>
<b>วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน</b>									
5.	การทำงานภายในหน่วยงานมีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง	0 0.0 %	9 3.4 %	119 45.1 %	111 42.0 %	25 9.5 %	3.58	0.71	มาก
6.	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	0 0.0 %	6 2.3 %	120 45.5 %	138 52.3 %	0 0.0 %	3.50	0.54	มาก

ตารางที่ 19 (ต่อ)

	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (ต่อ)</b>									
7.	สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทและปัญหาในแต่ละพื้นที่	0 0.0 %	6 2.3 %	98 37.1 %	156 59.1 %	4 1.5 %	3.60	0.56	มาก
8.	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	0 0.0 %	2 0.8 %	98 37.1 %	164 62.1 %	0 0.0 %	3.61	0.50	มาก
							<b>3.57</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>
<b>วัฒนธรรมสายการบังคับบัญชา</b>									
9.	โครงสร้างในการทำงานมีความเป็นทางการสูง มีระดับชั้นของการบังคับบัญชาที่เป็นระบบ	0 0.0 %	60 22.7 %	106 40.2 %	98 37.1 %	0 0.0 %	3.14	0.76	ปานกลาง
10.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานผ่านทางคำสั่งอย่างชัดเจน	0 0.0 %	34 12.9 %	126 47.7 %	104 39.4 %	0 0.0 %	3.27	0.67	ปานกลาง
11.	มุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดถือในกฎระเบียบและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	0 0.0 %	60 22.7 %	81 30.7 %	123 46.6 %	0 0.0 %	3.24	0.80	ปานกลาง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>วัฒนธรรมสายการบังคับบัญชา (ต่อ)</b>									
12.	ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้	0 0.0 %	17 6.4 %	79 29.9 %	129 48.9 %	39 14.8 %	3.72	0.79	มาก
							<b>3.34</b>	<b>0.79</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>วัฒนธรรมการตลาด</b>									
13.	ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	14 5.3 %	114 43.2 %	136 51.5 %	0 0.0 %	3.46	0.60	มาก
14.	ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	5 1.9 %	83 31.4 %	120 45.5 %	56 21.2 %	3.86	0.76	มาก
15.	สนับสนุนให้มีการแข่งขันของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ	0 0.0 %	14 5.3 %	107 40.5 %	143 54.2 %	0 0.0 %	3.49	0.60	มาก
16.	สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานยึดถือเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก	0 0.0 %	10 3.8 %	114 43.2 %	134 50.8 %	6 2.3 %	3.52	0.61	มาก
<b>รวม</b>							<b>3.58</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมวัฒนธรรมองค์การ</b>							<b>3.55</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3.55) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.69) โดยมีเรื่อง มีการวางแผนและการทำงานเป็นทีมร่วมกันภายในหน่วยงาน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.73)

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.57) โดยมีเรื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.61)

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมสายบังคับบัญชาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับปานกลาง (3.34) โดยมีเรื่อง ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.72)

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า วัฒนธรรมการตลาดส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.58) โดยมีเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.86)

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านวัฒนธรรมองค์การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 มากที่สุด และวัฒนธรรมสายบังคับบัญชาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 น้อยที่สุด

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในด้านนโยบายขององค์กร

	นโยบายขององค์กร	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การออกแบบแผนงาน</b>									
1.	มีการลำดับความสำคัญของภารกิจที่จะต้องทำก่อน-หลังเสมอ	0 0.0 %	28 10.6 %	70 26.5 %	131 49.6 %	35 13.3 %	3.66	0.84	มาก
2.	มีการระบุนวัตกรรมประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในพื้นที่	0 0.0 %	26 9.8 %	66 25.0 %	138 52.3 %	34 12.9 %	3.68	0.82	มาก
3.	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ชัดเจน อาทิ ระยะเวลาในการให้บริการ ข้อมูล และขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่	0 0.0 %	9 3.4 %	97 36.7 %	135 51.1 %	23 8.7 %	3.65	0.69	มาก
							<b>3.66</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>
<b>การบริหารจัดการแผนงาน</b>									
4.	มีการจัดเตรียมบุคลากรและงบประมาณที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย	0 0.0 %	34 12.9 %	126 47.7 %	104 39.4 %	0 0.0 %	3.27	0.67	ปานกลาง

ตารางที่ 20 (ต่อ)

	นโยบายขององค์กร	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การบริหารจัดการแผนงาน (ต่อ)</b>									
5.	มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย	0 0.0 %	60 22.7 %	81 30.7 %	123 46.6 %	0 0.0 %	3.24	0.80	ปานกลาง
6.	มีการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการที่ดีและเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ในในแต่ละพื้นที่	0 0.0 %	60 22.7 %	106 40.2 %	98 37.1 %	0 0.0 %	3.14	0.76	ปานกลาง
							<b>3.22</b>	<b>0.75</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>การจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน</b>									
7.	มีการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย	0 0.0 %	26 9.8 %	69 26.1 %	151 57.2 %	18 6.8 %	3.61	0.76	มาก
8.	มีการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า	0 0.0 %	0 0.0 %	120 45.5 %	134 50.8 %	10 3.8 %	3.58	0.57	มาก
9.	มีการติดตามผลและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	0 0.0 %	41 15.5 %	74 28.0 %	131 49.6 %	18 6.8 %	3.48	0.84	มาก
<b>รวม</b>							<b>3.56</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมนโยบายขององค์กร</b>							<b>3.48</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านนโยบายขององค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3.48) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในขั้นตอนการออกแบบแผนงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.66) โดยมีเรื่อง มีการระบุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในพื้นที่ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.68)

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับปานกลาง (3.22) โดยมีเรื่อง มีการจัดเตรียมบุคลากรและงบประมาณที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.27)

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในขั้นตอนการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.56) โดยมีเรื่อง มีการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยงานได้รับมอบหมาย ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.61)

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านนโยบายขององค์กรสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในขั้นตอนการออกแบบแผนงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 มากที่สุด และการนำนโยบายไปปฏิบัติในขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 น้อยที่สุด

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในด้านภาวะผู้นำ

	ภาวะผู้นำ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การสร้างบารมี</b>									
1.	มีการสร้างความเชื่อมั่นต่อเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเป็นธรรมชาติ	0 0.0 %	18 6.8 %	85 32.2 %	153 58.0 %	8 3.0 %	3.57	0.67	มาก
2.	มีการสร้างวิสัยทัศน์ด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์และการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	0 0.0 %	15 5.7 %	91 34.5 %	99 37.5 %	59 22.3 %	3.77	0.86	มาก
3.	มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างโดยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้เจ้าหน้าที่เกิดการยอมรับ	0 0.0 %	18 6.8 %	90 34.1 %	156 59.1 %	0 0.0 %	3.52	0.62	มาก
4.	มีการสร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	22 8.3 %	92 34.8 %	148 56.1 %	2 0.8 %	3.49	0.66	มาก
							<b>3.59</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>									
5.	มีการโน้มน้าวและจูงใจพนักงานให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	22 8.3 %	73 27.7 %	148 56.1 %	21 8.0 %	3.64	0.75	มาก
6.	มีการสนับสนุนให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร	0 0.0 %	22 8.3 %	79 29.9 %	155 58.7 %	8 3.0 %	3.56	0.69	มาก



## ตารางที่ 21 (ต่อ)

	ภาวะผู้นำ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>									
7.	มีการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่าในตนเอง	0 0.0 %	32 12.1 %	117 44.3 %	109 41.3 %	6 2.3 %	3.34	0.72	ปานกลาง
8.	มีการแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	0 0.0 %	22 8.3 %	80 30.3 %	143 54.2 %	19 7.2 %	3.60	0.74	มาก
							<b>3.54</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>									
9.	มีการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	6 2.3 %	124 47.0 %	123 46.6 %	11 4.2 %	3.53	0.62	มาก
10.	มีการส่งเสริมให้พนักงานใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง	0 0.0 %	19 7.2 %	108 40.9 %	131 49.6 %	6 2.3 %	3.47	0.66	มาก
11.	สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงาน	0 0.0 %	21 8.0 %	104 39.4 %	129 48.9 %	10 3.8 %	3.48	0.70	มาก
12.	สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน	0 0.0 %	13 4.9 %	87 33.0 %	115 43.6 %	49 18.6 %	3.76	0.81	มาก
							<b>3.56</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 21 (ต่อ)

	ภาวะผู้นำ	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล</b>									
13.	ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	0 0.0 %	23 8.7 %	123 46.6 %	118 44.7 %	0 0.0 %	3.36	0.64	ปานกลาง
14.	ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล	0 0.0 %	22 8.3 %	99 37.5 %	143 54.2 %	0 0.0 %	3.46	0.65	มาก
15.	มีการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมและระบบการให้คำปรึกษา	0 0.0 %	8 3.0 %	92 34.8 %	153 58.0 %	11 4.2 %	3.63	0.61	มาก
16.	สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล	0 0.0 %	14 5.3 %	154 58.3 %	96 36.4 %	0 0.0 %	3.31	0.57	ปานกลาง
<b>รวม</b>							<b>3.44</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมภาวะผู้นำ</b>							<b>3.53</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3.53) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการสร้างบารมีส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.59) โดยมีเรื่อง มีการสร้างวิสัยทัศน์ ด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และการสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.77)

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.54) โดยมีเรื่อง มีการโน้มน้าวและจูงใจพนักงานให้เกิดความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.64)

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.56) โดยมีเรื่อง สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.76)

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.44) โดยมีเรื่อง มีการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมและระบบการให้คำปรึกษา ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.63)

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการสร้างบารมีส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 มากที่สุด และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในลักษณะของการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 น้อยที่สุด

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย

	การบริหารงานภาครัฐ แบบเครือข่าย	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร</b>									
1.	สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน	0 0.0 %	6 2.3 %	92 34.8 %	152 57.6 %	14 5.3 %	3.66	0.61	มาก
2.	สนับสนุนให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนนโยบายวางแผน และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน	0 0.0 %	6 2.3 %	98 37.1 %	158 59.8 %	2 0.8 %	3.59	0.55	มาก
3.	สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในเครือข่ายได้ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่	0 0.0 %	23 8.7 %	121 45.8 %	120 45.5 %	0 0.0 %	3.37	0.64	ปานกลาง
							<b>3.54</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>
<b>เครือข่ายการพัฒนา</b>									
4.	สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน อาทิ การให้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาทั่วๆ ไป เป็นต้น	0 0.0 %	14 5.3 %	85 32.2 %	151 57.2 %	14 5.3 %	3.63	0.67	มาก

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	การบริหารงานภาครัฐ แบบเครือข่าย	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>เครือข่ายการพัฒนา (ต่อ)</b>									
5.	สนับสนุนให้มีการร่วมมือกัน ระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของ หน่วยงานเพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้เพิ่มสูงขึ้น	0 0.0 %	23 8.7 %	125 47.3 %	116 43.9 %	0 0.0 %	3.35	0.64	ปานกลาง
6.	สนับสนุนให้มีการพัฒนา กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันระหว่างภาคส่วน ต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของ หน่วยงาน อาทิ การสร้าง ความร่วมมือในพื้นที่ เป็นต้น	0 0.0 %	10 3.8 %	106 40.2 %	144 54.5 %	4 1.5 %	3.54	0.60	มาก
							<b>3.51</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>
<b>เครือข่ายช่วยขยายยุทธศาสตร์</b>									
7.	สนับสนุนให้มีการประสาน การให้ทรัพยากรในการ ทำงานร่วมกันระหว่าง ภาคส่วนต่าง ๆ ภายใน เครือข่ายของหน่วยงาน	0 0.0 %	2 0.8 %	83 31.4 %	156 59.1 %	23 8.7 %	3.76	0.61	มาก
8.	สนับสนุนให้มีการประชุม หารือร่วมกันระหว่างภาค ส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่าย ของหน่วยงาน เพื่อกำหนด แนวทางในการปฏิบัติงาน	0 0.0 %	2 0.8 %	88 33.3 %	156 59.1 %	18 6.8 %	3.72	0.60	มาก

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	การบริหารงานภาครัฐ แบบเครือข่าย	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>เครือข่ายช่วยขยายยุทธศาสตร์ (ต่อ)</b>									
9.	ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรและเทคโนโลยี ของภาคส่วนต่าง ๆ ภายใน เครือข่ายของหน่วยงาน อาทิ การใช้ระบบ GIS ใน การวางแผน เป็นต้น	0 0.0 %	23 8.7 %	121 45.8 %	120 45.5 %	0 0.0 %	3.37	0.64	ปานกลาง
							<b>3.61</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>
<b>เครือข่ายการทำงาน</b>									
10.	ส่งเสริมให้เกิดการดำเนิน งานร่วมกันอย่างเป็น ทางการระหว่าง ภาคส่วนต่างๆ ภายใน เครือข่ายของหน่วยงาน	0 0.0 %	5 1.9 %	104 39.4 %	149 56.4 %	6 2.3 %	3.59	0.57	มาก
11.	สนับสนุนให้เกิดการ ปรับตัวในการดำเนินงาน ร่วมกันระหว่างภาคส่วน ต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของ หน่วยงาน	0 0.0 %	1 0.4 %	94 35.6 %	153 58.0 %	16 6.1 %	3.70	0.58	มาก

ตารางที่ 22 (ต่อ)

	การบริหารงานภาครัฐ แบบเครือข่าย	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>เครือข่ายการทำงาน (ต่อ)</b>									
12.	สนับสนุนและส่งเสริมให้ เกิดการแสวงหาแนวทางใน การดำเนินโครงการใหม่ๆ ร่วมกันระหว่างภาคส่วน ต่างๆ ภายในเครือข่ายของ หน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหา ในพื้นที่ร่วมกัน	0 0.0 %	2 0.8 %	90 34.1 %	154 58.3 %	18 6.8 %	3.71	0.60	มาก
<b>รวม</b>							<b>3.67</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย</b>							<b>3.58</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3.58) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่าย ข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.54) โดยมีเรื่อง สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน ได้รับค่าคะแนนสูงที่สุด (3.66)

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่าย การพัฒนาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.51) โดยมีเรื่อง สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน อาทิ การให้ความรู้ในการแก้ไขปัญหา น้ำท่วม เป็นต้น ได้รับค่าคะแนนสูงที่สุด (3.63)

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่าย ช่วยขยายยุทธศาสตร์ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.61) โดยมีเรื่อง สนับสนุนให้มีการประสานการให้ทรัพยากรใน

การทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.76)

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่ายการทำงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ นำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.67) โดยมีเรื่อง สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการแสวงหาแนวทางในการดำเนินโครงการใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในเครือข่ายของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ร่วมกัน ได้รับค่าคะแนนสูงสุด (3.71)

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ นำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย สรุปได้ว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่ายการทำงานส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ นำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 มากที่สุด และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ด้านเครือข่ายการพัฒนาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ นำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 น้อยที่สุด



ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในด้านการราชการแบบมีส่วนร่วม

	การราชการแบบมีส่วนร่วม	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การพัฒนาจากภายในภาคราชการ</b>									
1.	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการสรุปถอดบทเรียนกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและปัญหาที่พบในพื้นที่	0 0.0 %	47 17.8 %	117 44.3 %	100 37.9 %	0 0.0 %	3.20	0.70	ปานกลาง
2.	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการดำเนินงานตามแนวทางของหน่วยงานหรือพื้นที่ต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการน้ำ	0 0.0 %	11 4.2 %	106 40.2 %	143 54.2 %	4 1.5 %	3.53	0.60	มาก
3.	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนากิจกรรมการมีส่วนร่วมของแต่ละส่วนงาน อาทิ การบูรณาการโครงการ/กิจกรรมในพื้นที่ เป็นต้น	0 0.0 %	46 17.4 %	117 44.3 %	101 38.3 %	0 0.0 %	3.21	0.72	ปานกลาง
4.	ผลักดันให้เกิดการนำแนวทางการมีส่วนร่วมไปใช้ในการดำเนินงาน อาทิ การจัดประชุมการถ่ายทอดความรู้ตามยุทธศาสตร์ให้กับเจ้าหน้าที่	0 0.0 %	2 0.8 %	130 49.2 %	132 50.0 %	0 0.0 %	3.49	0.52	มาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

	การราชการแบบมีส่วนร่วม	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การพัฒนาจากภายในภาคราชการ (ต่อ)</b>									
5.	สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดช่องทางการเสนอความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	0 0.0 %	3 1.1 %	145 54.9 %	116 43.9 %	0 0.0 %	3.43	0.52	มาก
6.	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อาทิ การจัดเวทีประชาคม และการร่วมกันดำเนินงาน เป็นต้น	0 0.0 %	30 11.4 %	130 49.2 %	104 39.4 %	0 0.0 %	3.28	0.66	ปานกลาง
7.	สนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างความรู้เรื่องการมีส่วนร่วมให้กับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน	0 0.0 %	22 8.3 %	83 31.4 %	145 54.9 %	14 5.3 %	3.57	0.72	มาก
8.	มีการปลูกฝังอุดมการณ์และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้กับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน	0 0.0 %	22 8.3 %	80 30.3 %	148 56.1 %	14 5.3 %	3.58	0.72	มาก
9.	สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทักษะในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	0 0.0 %	10 3.8 %	106 40.2 %	144 54.5 %	4 1.5 %	3.54	0.60	มาก
							<b>3.43</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

	การราชการแบบมีส่วนร่วม	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ</b>									
10.	มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามาเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่	0 0.0 %	22 8.3 %	70 26.5 %	148 56.1 %	24 9.1 %	3.66	0.76	มาก
11.	ส่งเสริมกิจกรรมการจัดเวทีเพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชาชนและทุกภาคส่วนเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานและการแก้ไขปัญหาในพื้นที่	0 0.0 %	10 3.8 %	96 36.4 %	136 51.5 %	22 8.3 %	3.64	0.69	มาก
12.	ส่งเสริมกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของภาคประชาชนและทุกภาคส่วนกับหน่วยงานและเครือข่ายที่ร่วมดำเนินงาน	0 0.0 %	10 3.8 %	97 36.7 %	144 54.5 %	13 4.9 %	3.61	0.64	มาก
13.	มีการให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการนำความคิดเห็นของภาคประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามาพิจารณาในการจัดทำโครงการ/กิจกรรม และการดำเนินงานของหน่วยงาน	0 0.0 %	2 0.8 %	123 46.6 %	129 48.9 %	10 3.8 %	3.56	0.58	มาก

ตารางที่ 23 (ต่อ)

	การราชการแบบมีส่วนร่วม	ระดับการส่งผล					$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
<b>การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ (ต่อ)</b>									
14.	ส่งเสริมและผลักดันให้มีกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยภาคประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น	0 0.0 %	2 0.8 %	123 46.6 %	130 49.2 %	9 3.4 %	3.55	0.58	มาก
15.	สนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องของกิจกรรมที่ภาคประชาชนจัดขึ้น	0 0.0 %	3 1.1 %	135 51.1 %	116 43.9 %	10 3.8 %	3.50	0.59	มาก
16.	ส่งเสริมให้ภาคประชาชนและทุกภาคส่วนเข้าร่วมมือในการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดทำขึ้น	0 0.0 %	30 11.4 %	121 45.8 %	104 39.4 %	9 3.4 %	3.35	0.72	ปานกลาง
17.	สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายภาคประชาชนและทุกภาคส่วนในพื้นที่	0 0.0 %	46 17.4 %	116 43.9 %	101 38.3 %	1 0.4 %	3.22	0.73	ปานกลาง
18.	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงาน เพื่อให้ภาคประชาชนและทุกภาคส่วนได้รับรู้และร่วมตรวจสอบข้อมูลที่เปิดเผยได้ในการดำเนินงาน	0 0.0 %	46 17.4 %	117 44.3 %	101 38.3 %	0 0.0 %	3.21	0.72	ปานกลาง
<b>รวม</b>							<b>3.48</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมการราชการแบบมีส่วนร่วม</b>							<b>3.45</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (3.45) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในส่วนของ การพัฒนาจากภายในภาคราชการส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์ กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.43) โดยมีเรื่อง มีการปลูกฝังอุดมการณ์และ ทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้กับเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน ได้รับค่า คະแนนสูงสุด (3.58)

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในส่วนของ การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์ กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ในระดับมาก (3.48) โดยมีเรื่อง มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ ประชาชนและทุกภาคส่วนเข้ามาเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ได้รับค่าคะแนน สูงที่สุด (3.66)

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผน ยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารราชการ แบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในส่วนของพัฒนาจากภายนอก ภาคราชการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 มากที่สุด และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในส่วนของพัฒนาจาก ภายในภาคราชการ ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 น้อยที่สุด

**ตอนที่ 4 การหาระดับความสัมพันธ์และผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ตารางที่ 24** แสดงสัญลักษณ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ

No.	ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	สัญลักษณ์
1.	วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	OC
2.	นโยบายขององค์กร (Organization Policy)	OP
3.	ภาวะผู้นำ (Leadership)	L
4.	การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network)	GN
5.	การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)	PG
6.	มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ (Effectiveness)	Effe
7.	มิติคุณภาพการให้บริการ (Quality)	Q
8.	มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Efficiency)	Effi
9.	มิติการพัฒนาองค์กร (Organization Development)	OD
10.	ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ (Result Based Management)	RBM

**1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์**

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ตามแนวคิดของ Hinkle D. E. (1998, p. 118) และปรากฏผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 25

**ตารางที่ 25** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

	Effe	Q	Effi	OD	RBM	OC	OP	L	GN	PG
Effe	1	.577**	.831**	.533**	.832**	.531**	.488**	.866**	.602**	.632**
Q		1	.763**	.598**	.883**	.596**	.529**	.826**	.892**	.645**
Effi			1	.590**	.920**	.498**	.440**	.728**	.706**	.593**
OD				1	.793**	.687**	.527**	.856**	.732**	.846**
RBM					1	.677**	.581**	.449**	.872**	.791**
OC						1	.751**	.650**	.739**	.729**
OP							1	.700**	.617**	.636**
L								1	.742**	.816**
GN									1	.786**
PG										1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 25 ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการทั้ง 5 ตัวแปร กับมิติประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Effe) จะพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำ : L (0.866) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์การ : OC (0.531) การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : GN (0.602) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : PG (0.632) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และนโยบายขององค์การ : OP (0.488) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

2. เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการทั้ง 5 ตัวแปร กับมิติคุณภาพการให้บริการ (Q) จะพบว่ามีสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำ : L (0.826) และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : GN (0.892)

มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กร : OC (0.596) นโยบายขององค์กร : OP (0.529) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : PG (0.645) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

3. เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการทั้ง 5 ตัวแปร กับ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Effi) จะพบว่ามีสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำ : L (0.728) และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : GN (0.706) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ส่วนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : PG (0.593) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กร : OC (0.498) และนโยบายขององค์กร : OP (0.440) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

4. เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการทั้ง 5 ตัวแปร กับ มิติการพัฒนาองค์กร (OD) จะพบว่ามีสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำ : L (0.856) การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : GN (0.732) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : PG (0.846) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กร : OC (0.687) และนโยบายขององค์กร : OP (0.527) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

5. เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการทั้ง 5 ตัวแปร กับ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ (RBM) ในภาพรวม จะพบว่ามีสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : GN (0.872) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : PG (0.791) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กร : OC (0.677) และนโยบายขององค์กร : OP (0.581) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำ : L (0.449) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

## 2. การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณ

ในการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายความเป็นไปได้ของปัจจัยทางการบริหารราชการ ซึ่งประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์กร (2) นโยบายขององค์กร (3) ภาวะผู้นำ (4) การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย และ (5) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 โดยผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค Stepwise เข้ามาใช้ในการคัดเลือกปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ซึ่งปรากฏผลดังรายละเอียดตามตารางที่ 26 -30



**ตารางที่ 26** การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	1.345	.134	-	10.030**
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	.327	.059	.416	5.504**
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	.204	.086	.274	3.627**
$R^2 = 0.428$		Adj. $R^2 = 0.424$		F = 97.753**

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 26 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Effe = 1.345 + 0.327(PG) + 0.204(GN)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Effe) = 0.416(PG) + 0.274(GN)$$

ผลจากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (PG) และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (GN) ส่งผลต่อมิติประสิทธิผลตามพันธกิจ (Effe) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $F = 97.753^{**}$ ) และสามารถทำนายความผันแปรของมิติประสิทธิผลตามพันธกิจได้ร้อยละ 42.8 ( $R^2 = 0.428$ ) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อมิติประสิทธิผลตามพันธกิจมากที่สุดคือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รองลงมาคือการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายตามลำดับ

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักงานชลประทานที่ 11 ในมิติคุณภาพการให้บริการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	.620	.169	-	3.669**
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	1.158	.053	1.051	21.968**
วัฒนธรรมองค์การ	.180	.075	.105	2.417**
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	.122	.055	.104	2.212***
R <sup>2</sup> = 0.807		Adj. R <sup>2</sup> = 0.805		F = 363.019**

\*\*p < 0.01

จากตารางที่ 27 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Q = 0.620 + 1.158(GN) + 0.180(OC) + 0.122(PG)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Q) = 1.051(GN) + 0.105(OC) + 0.104(PG)$$

ผลจากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (PG), วัฒนธรรมองค์การ (OC) และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (GN) ส่งผลต่อมิติคุณภาพการให้บริการ (Q) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (F = 363.019\*\*) และสามารถทำนายความผันแปรของมิติคุณภาพการให้บริการได้ร้อยละ 80.7 (R<sup>2</sup> = 0.807) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อมิติคุณภาพการให้บริการมากที่สุด คือ การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

**ตารางที่ 28** การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	1.274	128	-	9.938**
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	.573	.035	.706	16.143**
R <sup>2</sup> = 0.499		Adj. R <sup>2</sup> = 0.497		F = 260.591**

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 28 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Effi = 1.274 + 0.573(GN)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(Effi) = 0.706(GN)$$

ผลจากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า มีเพียงตัวแปรการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (GN) ที่ส่งผลต่อมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Effi) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (F = 260.591\*\*) และสามารถทำนายความผันแปรของมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการได้ร้อยละ 49.9 (R<sup>2</sup> = 0.499) โดยมีเฉพาะตัวแปรการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายที่ส่งผลต่อมิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในมิติการพัฒนางองค์กร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	.528	.155	-	3.413**
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	.623	.050	.688	12.386**
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	.120	.048	.140	2.511**
วัฒนธรรมองค์กร	.244	.078	.182	3.121**
นโยบายขององค์กร	.152	.056	.134	2.735**
R <sup>2</sup> = 0.739		Adj. R <sup>2</sup> = 0.735		F = 183.079**

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 29 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$OD = 0.528 + 0.623(PG) + 0.120(GN) + 0.244(OC) + 0.152(OP)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(OD) = 0.688(PG) + 0.140(GN) + 0.182(OC) + 0.134(OP)$$

ผลจากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (PG), การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (GN), วัฒนธรรมองค์กร (OC) และนโยบายขององค์กร (OP) ส่งผลต่อมิติการพัฒนางองค์กร (OD) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (F = 183.079\*\*) และสามารถทำนายความผันแปรของมิติการพัฒนางองค์กรได้ร้อยละ 73.9 (R<sup>2</sup> = 0.739) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อมิติการพัฒนางองค์กรมากที่สุด คือ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายขององค์กร และการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ตามลำดับ

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวม

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t
(Constant)	.892	.083	-	10.794**
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย	.493	.035	.654	14.256**
การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม	.221	.037	.277	6.039**
$R^2 = 0.790$		$Adj. R^2 = 0.788$		$F = 489.979**$

\*\*P < 0.01

จากตารางที่ 30 สามารถสร้างเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$RBM = 0.892 + 0.493(GN) + 0.221(PG)$$

สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$Z(RBM) = 0.654(GN) + 0.277(PG)$$

ผลจากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (GN) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (PG) ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ (RBM) ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $F = 489.979**$ ) และสามารถทำนายความผันแปรของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำในภาพรวมได้ร้อยละ 79.0 ( $R^2 = 0.790$ ) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำในภาพรวมมากที่สุด คือ การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย รองลงมาคือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

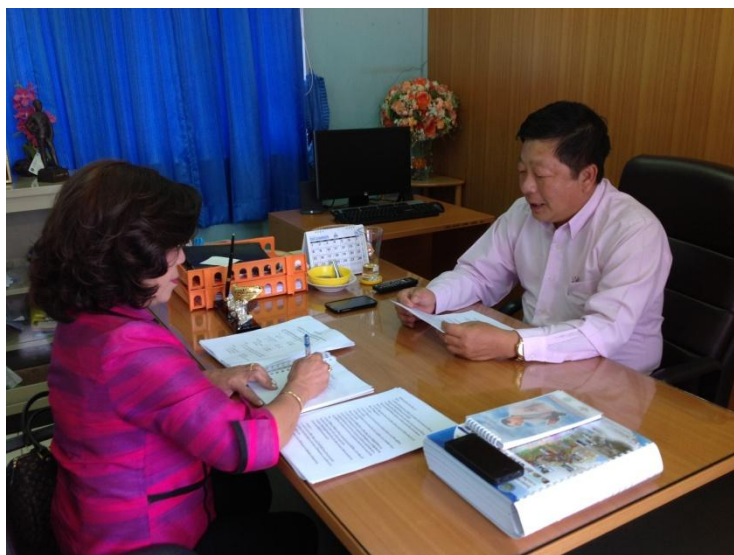
ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In - Depth Interview) จำนวน 1 ครั้ง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะผู้บริหารโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 จำนวน 8 คน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) นายประสงค์ อินคนตรี ผู้อำนวยการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภาษีเจริญ
- (2) นายพิสิษฐ์ พิบูลย์ศิริ ผู้อำนวยการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตเหนือ
- (3) นายพีระพงษ์ ลิมนานทร ผู้อำนวยการ โครงการชลประทานสมุทรสาคร
- (4) นายชูชาติ ศุภวารานางกูร ผู้อำนวยการ โครงการชลประทานปทุมธานี
- (5) นายสุพจน์ สุวรรณจิตร หัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาชลหารพิจิตร
- (6) นางประไพร์ อุมะวิชนี หัวหน้าฝ่ายบริหาร โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาพระองค์ไชยานุชิต
- (7) นายมนตรี มณีวงษ์ หัวหน้าฝ่ายส่งน้ำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตใต้
- (8) นางจิรพรรณ สึงหมงคล หัวหน้าฝ่ายบริหาร โครงการชลประทานนนทบุรี

โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในช่วงเดือนตุลาคม – พฤศจิกายน พ.ศ. 2556

โดยอาศัยช่วงเวลาและสถานที่ตามแต่ผู้ให้ข้อมูลจะสะดวก



ภาพประกอบที่ 17 ภาพตัวอย่างการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร โครงการ

ในสังกัดสำนักงานชลประทานที่ 11

(นายพีระพงษ์ ลิมนานทร ผู้อำนวยการโครงการชลประทานสมุทรสาคร)

## 2. การสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่

2.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการของโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 จำนวน 8 คน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) นางพนีย์ อ่อนเหล่ นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ สำนักชลประทานที่ 11
  - (2) นางนวลจันทร์ ชมภูบุตร เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาพระยาบันลือ
  - (3) นางมาลินี มีชัย เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภาษีเจริญ
  - (4) นางปรียา บุศสา นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตใต้
  - (5) นางวรรณฯ เข้มมาลากุล เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน โครงการชลประทานนนทบุรี
  - (6) นางมยุรี ดีไทย นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาชลหารพิจิตร
  - (7) น.ส.ณิศาบุศย์ โสมรักษ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักชลประทานที่ 11
  - (8) น.ส.ณัฐฐนุช อุดมผล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักชลประทานที่ 11
- โดยผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่มแบบเจาะจงเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 09.00 น ถึง 15.00 น. ณ ห้องฝ่ายบริหาร สำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน



ภาพประกอบที่ 18 ภาพการสนทนากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการของโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างประจำของโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 จำนวน 8 คน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) น.ส.อังคณา ทับเสือ ลูกจ้างประจำ สำนักชลประทานที่ 11
- (2) นางราตรี ปรีदानนท์ ลูกจ้างประจำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภาษีเจริญ
- (3) นางศิริวรรณ รอดสัมฤทธิ์ ลูกจ้างประจำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาภาษีเจริญ
- (4) น.ส.สัจจาพร บุญประเสริฐ ลูกจ้างประจำ โครงการชลประทานนนทบุรี
- (5) นางลดาวัลย์ อ่อนสกล ลูกจ้างประจำ โครงการชลประทานสมุทรปราการ
- (6) นางกาญจนา สังขวรรณ ลูกจ้างประจำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาพระพิมล
- (7) น.ส.พิริยา ประทุมแดง ลูกจ้างประจำ โครงการชลประทานสมุทรสาคร
- (8) นางสาวกัญญา เผือกอำไพ ลูกจ้างประจำ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาเจ้าเจ็ดบางยี่หน

โดยผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่มแบบเจาะจงเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2556 ช่วงเวลา 09.00 น ถึง 15.00 น. ณ ห้องรับรอง สำนักชลประทานที่ 11 กรมชลประทาน



ภาพประกอบที่ 19 ภาพการสนทนากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มลูกจ้างประจำของโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11



2.3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ใช้น้ำในการอุปโภคบริโภคจากโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 จำนวน 8 คน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) นางวรรณมา ปานบ้านแพ้ว กลุ่มผู้ใช้น้ำ อ.บ้านแพ้ว จ.สมุทรสาคร
- (2) นางสมพิศ ยืนนาน กลุ่มผู้ใช้น้ำ อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
- (3) นายอนุก ขอดใจดี เกษตรกรชาวไร่อ้อย จ.สุพรรณบุรี
- (4) นายชัยสิทธิ์ ขาวเนย์ ประกอบกิจการฟาร์มโคขุน จ.สุพรรณบุรี
- (5) น.ส.เกศินี ลีพหาศิลป์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทเอ็นซี เลเซอร์คัท
- (6) นางพรรณี ศรีจำพันธ์ เจ้าของกิจการอุตสาหกรรมลานมันเกียรติอุดมศักดิ์
- (7) นายสมเกียรติ เจียบนา กรรมการผู้จัดการ บริษัททฤษฎดากร คอนสตรัคชั่น จำกัด
- (8) นายเฉลิมพล ปริदानนท์ กรรมการผู้จัดการ หจก.ชลธิชาวิศวะกรรม

โดยผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่มแบบเจาะจงเมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2556 ช่วงเวลา 09.00 น ถึง 15.00 น. ณ ห้องประชุมโรงเรียนทวารวดี อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม



**ภาพประกอบที่ 20** ภาพการสนทนากลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ใช้น้ำในการอุปโภคบริโภคจากโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11

**ตอนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

ผลการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) ซึ่งมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“จากผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้ชี้ให้เห็นว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยประเด็นที่พบคือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มิติด้านคุณภาพการให้บริการมีผลสัมฤทธิ์มากที่สุด รองลงมาคือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร มิติด้านประสิทธิภาพการบริหารราชการ ส่วนมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจมีผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด ตามลำดับ จึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณดังที่ได้กล่าวมา ท่านคิดว่าทำไมผลการศึกษาก็เป็นเช่นนั้น และน่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรได้บ้าง”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการทุกท่านเห็นด้วยกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามข้อมูลที่แนบมาให้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยส่วนใหญ่ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า ในความเป็นจริงแล้วทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ทำการสำรวจและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำมาโดยตลอด ทั้งจากบุคลากรภายในสำนัก ฯ และจากภาคประชาชน ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าอยู่ในระดับมากมาโดยตลอด แต่ระดับผลสัมฤทธิ์ที่ผู้วิจัยได้รายงานมาอาจจะลดลงมา ซึ่งก็น่าจะมากจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยปี พ.ศ. 2554 ซึ่งเป็นเหตุการณ์สุดวิสัยและก่อให้เกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อในดำเนินงานของทุกโครงการในสังกัดของสำนักชลประทานที่ 11 แต่ในภาพรวมทางสำนัก ฯ ก็ยังคงมาตรฐานในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทานได้ในระดับที่ดี นอกจากนี้ทุกท่านก็เห็นตรงกันที่มิติด้านคุณภาพการให้บริการมีระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยให้เหตุผลว่าทางกรมชลประทานได้มุ่งมั่นให้ทุกสำนักชลประทานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการกับประชาชนมาเป็นอันดับแรก โดยทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ยึดมั่นในหลักการตรงนี้อย่างเคร่งครัด ซึ่งสามารถดูได้จากการกำหนดและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักฯ ทั้งในเรื่องของการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ ล้วนแต่ยึดถือและคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก เพื่อดำเนินการบริหารจัดการน้ำให้ทุกภาคส่วนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับความพึงพอใจในการให้บริการสูงสุด ซึ่งที่ผ่านมาแต่ละโครงการในสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการจัดทำแผนงาน

ของตนในการกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน ในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละพื้นที่และช่วงเวลา อาทิ โครงการประตุน้ำและสถานีสูบน้ำเพื่อบรรเทาอุทกภัยในช่วงฤดูน้ำหลาก และลดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจในพื้นที่ต่าง ๆ ที่ถูกน้ำท่วม ในพื้นที่ต่างๆ โครงการปรับปรุงสภาพลำน้ำและระบบระบายน้ำ โครงการแก้ไขปัญหาหนี้เสียในเขตพื้นที่ต่าง ๆ โครงการสำรวจปฏิพิและธรณีวิทยาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบชลประทาน ในแต่ละพื้นที่ และโครงการศึกษาแก้ไขปัญหาการทรุดตัวของคันคลองในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งโครงการต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการศึกษา วางแผน และดำเนินงานให้ตรงกับความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่เป็นสำคัญ นอกจากนี้การดำเนินงานในแต่ละโครงการตามภารกิจที่ทางสำนัก ฯ ได้กำหนดไว้ทั้ง 7 พันธกิจ ก็จะมุ่งเน้นด้านคุณภาพในการให้บริการให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการและบริบทของประชาชนในแต่ละพื้นที่ อาทิ โครงการประตุน้ำคลองลัดโพธิ์ โครงการแก้มลิงคลองมหาชัย - สนามชัย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และโครงการปรับปรุงสภาพลำน้ำและระบบระบายน้ำพื้นที่ลุ่มน้ำเจ้าพระยาตอนล่างฝั่งตะวันออก เพื่อผันน้ำลงสู่แม่น้ำบางปะกง และอ่าวไทย เป็นต้น

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการทุกท่านเห็นตรงกันในประเด็นที่ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักฯ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก แต่จะมีความเห็นต่างในประเด็นด้านมิติตัวชี้วัด โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 ท่านที่เห็นว่ามิติคุณภาพการให้บริการมีระดับผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลว่า ในการบริหารจัดการน้ำตามยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำและการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ ส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดก็คือ การที่จะบริหารจัดการทั้ง 3 ประเด็นให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และทำให้ทุกภาคส่วนเกิดความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ ซึ่งแต่ละโครงการ ทั้งโครงการชลประทานจังหวัดและโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา ต่างก็ได้ดำเนินงานและโครงการย่อยต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่มาโดยตลอด โดยมีการตรวจสอบ ปรับปรุง และพัฒนาอาคาร สิ่งปลูกสร้าง และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานในแต่ละช่วงเวลา และที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดอีกประการหนึ่งก็คือ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ทุกหน่วยงานในสังกัดกรมชลประทานจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นไปที่การป้องกันและปรับปรุงมาตรฐานของคุณภาพน้ำ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับทุกภาคส่วนที่ใช้น้ำในการอุปโภคบริโภค โดยมีข้าราชการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “โดยปกติแล้วงานราชการเป็นงานบริการ ซึ่งทุกหน่วยงานราชการต่างก็ให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการเป็นลำดับแรก ความพึงพอใจและข้อร้องเรียนของประชาชนที่มีต่อคุณภาพการบริการจึงเป็นการประเมินผลที่ดีและชัดเจนที่สุด นี่คือเหตุผลที่ทุกหน่วยงานราชการมุ่งเน้นในเรื่องนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องน้ำเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับคนทุกคนตั้งแต่เกิดจนตาย มิติของความดีมีความหลากหลาย ทั้งอุปโภคบริโภค การเกษตร ประมง อุตสาหกรรม และอื่น ๆ อีกมากมาย ตรงจุดนี้เอง

ยังทำให้บุคลากรทุกคนของกรมชลประทาน จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการมากเป็นพิเศษ จึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุด” แต่ก็มีกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการจำนวน 4 ท่านที่มีความคิดเห็นต่างออกไป โดยมองว่า มิติด้านการพัฒนาองค์กรมีระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยได้ร่วมกันกล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมานี้ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้มุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดเจนที่สุดก็คือ การพัฒนาองค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการน้ำนั้น เป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกองค์ความรู้ไม่ว่าจะเป็น การบริหารจัดการ วิศวกรรม ภูมิสถาปัตยกรรม ตลอดจนถึงความรู้ด้านมวลชลความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้การบริหารจัดการน้ำเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในจุดนี้ และได้จัดกิจกรรมในการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรบุคลากรยุคใหม่ก้าวทันเทคโนโลยี หลักสูตรความรู้เบื้องต้นในงานชลประทาน หลักสูตร Advance Coaching & Consulting หลักสูตรการซ่อมบำรุงรถชุด หลักสูตรสภาพธรณีวิทยาประเทศไทยที่เป็นปัจจุบัน และหลักสูตรภารกิจการบำรุงรักษาเครื่องสูบน้ำไฟฟ้าของกรมชลประทานที่ โอนถ่ายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้จะพบว่าทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการดำเนินงาน อาทิ การพัฒนาระบบโทรมาตรและการป้องกันบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ การประยุกต์ใช้ภูมิสารสนเทศเพื่อการชลประทาน และการปรับปรุงและพัฒนาระบบเครือข่ายวิทยุ โทรคมนาคม VHF/FM เป็นต้น ซึ่งกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการกลุ่มนี้มองว่า เป็นประเด็นที่มีระดับการพัฒนาและเห็นผลอย่างชัดเจนมากที่สุดของสำนัก ฯ จึงมีความเห็นร่วมกันว่า มิติด้านการพัฒนาองค์กรมีระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มลูกจ้างประจำทุกท่านเห็นตรงกันว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยมีมิติด้านคุณภาพการให้บริการมีระดับผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลว่า ที่ผ่านมานี้แต่ละโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ในการให้บริการด้านน้ำกับทุกภาคส่วนเป็นจำนวนมากและประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง เกิดประโยชน์อย่างมาก และประชาชนในทุกพื้นที่ของแต่ละโครงการก็มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของแต่ละโครงการอย่างมาก ซึ่งโครงการย่อยที่แต่ละโครงการชลประทานจังหวัดและโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาได้ดำเนินการนั้น จะมุ่งมั่นให้ตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งกลุ่มลูกจ้างประจำได้ช่วยกันจัดกลุ่มและยกตัวอย่างโครงการต่าง ๆ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนัก ฯ ไว้เป็น 3 กลุ่มดังต่อไปนี้ (1) ด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ อาทิ งานก่อสร้างประตูระบายน้ำคลองบางไผ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี งานก่อสร้างอาคารบังคับน้ำคลองโรงปูน ตำบล

บ้านเกาะ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร และงานก่อสร้างอาคารบังคับน้ำคลองตาล้อม ตำบลสวนส้ม อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างของโครงการที่กล่าวมาจะมุ่งเน้นในการแก้ปัญหา การท่วมขังของน้ำซ้ำซาก และปัญหาน้ำทะเลหนุน เพื่อควบคุมปริมาณน้ำที่ไหลเข้าออกจากพื้นที่ อันจะช่วยลดความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจในพื้นที่นั้น ๆ (2) ด้านการบริหารจัดการน้ำ อาทิ โครงการ ก่อสร้างประตูระบายน้ำคลองบางอีแก้ว ตำบลคลองเขื่อน กิ่งอำเภอกองเขื่อน จังหวัดฉะเชิงเทรา โครงการก่อสร้างทางระบายน้ำกลางคลองบางอ่าง ตำบลบางตลาด กิ่งอำเภอกองเขื่อน จังหวัด ฉะเชิงเทรา และโครงการก่อสร้างประตูระบายน้ำกลางคลองระบายน้ำที่ 12 ตำบลนพรัตน์ อำเภอ หนองเสือ จังหวัดปทุมธานี เป็นต้น ซึ่งตัวอย่างของโครงการที่กล่าวมาจะมุ่งเน้นในการบรรเทาปัญหา การขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง และเป็นการยกระดับน้ำเพื่อการเกษตรกรรมและแก้ไขปัญหาคาการ ทрудตัวของคันคลองระบายน้ำที่ 12 และ (3) ด้านการป้องกันและบรรเทาภัยจากน้ำ อาทิ งานก่อสร้าง ประตูระบายน้ำและประตูเรือสัญจรกลางคลองนครเนื่องเขต อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา งานก่อสร้าง ประตูระบายน้ำและสถานีสูบน้ำประเวศน์บุรีรัมย์ อำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ และงานก่อสร้าง ประตูระบายน้ำและสถานีสูบน้ำคลองจินป่าย์ ตำบลศาลากลาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งตัวอย่างของ โครงการที่กล่าวมาจะมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการระบายน้ำและป้องกัน ผลกระทบจากน้ำท่วม ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดกลุ่มลูกจ้างทุกท่านยืนยันว่าเป็นโครงการที่เกิดประโยชน์ กับประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างสูงสุด ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งแต่ละโครงการต่างก็ได้ทำแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน และพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกโครงการ ซึ่งตรงจุดนี้เองเป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ด้านมิติคุณภาพการให้บริการของสำนัก ชลประทานที่ 11 จึงมากที่สุด นอกจากนี้มีลูกจ้างจำนวน 2 ท่าน ได้ร่วมกันกล่าวถึงมิติประสิทธิผล ตามพันธกิจ ซึ่งมีระดับผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุดไว้อย่างน่าสนใจว่า “ไม่น่าแปลกใจที่มีมิติประสิทธิผลได้ คะแนนต่ำที่สุด สาเหตุก็เพราะว่าเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับหลาย ๆ ปัจจัยที่บริหาร จัดการและควบคุมยาก อาทิ เรื่องการเพิ่มปริมาณน้ำเก็บกักซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพึงธรรมชาติ ถ้าน้ำแล้ง นาน ๆ ฝนตกน้อย จะเอาน้ำที่ไหนมากก็เก็บ หรือถ้าทางตอนเหนือบริหารงานด้านการปล่อยน้ำ ไม่ทั่วถึง ไม่พอกับความต้องการในส่วนล่าง น้ำก็จะไม่พอ หรือในประเด็นเรื่องการลดความสูญเสีย อันเนื่องมาจากภัยน้ำ บางครั้งก็เป็นเหตุเกินความคาดหมายเหมือนปี พ.ศ. 2554 ซึ่งประเด็นที่จะทำให้ ผลสัมฤทธิ์ด้านมิติประสิทธิผลตามพันธกิจเพิ่มขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการและ การวางแผนรับมือ ป้องกัน อย่างทั่วถึงครอบคลุมทั้งประเทศ และที่สำคัญต้องได้รับความร่วมมือจาก ทุกภาคส่วน”

ผลการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของ สำนักชลประทานที่ 11 อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยมีมิติด้านคุณภาพการให้บริการมีระดับ

ผลสัมฤทธิ์มากที่สุด โดยให้เหตุผลว่า ทางกรมชลประทานได้มุ่งเน้นให้ทุกสำนักชลประทานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับคุณภาพในการให้บริการกับประชาชนมาเป็นอันดับแรก ซึ่งทั้งโครงการชลประทานจังหวัดและโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 ได้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนัก ฯ ทั้งในเรื่องของการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก เพื่อดำเนินการบริหารจัดการน้ำให้ทุกภาคส่วนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับความพึงพอใจในการให้บริการสูงสุด ประกอบกับทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการจัดทำโครงการย่อยต่าง ๆ ในการให้บริการด้านน้ำกับทุกภาคส่วนเป็นจำนวนมากและประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม เกิดประโยชน์และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างมาก แต่ก็มีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่เห็นว่ามีการพัฒนาองค์กรมีระดับผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรและปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งเป็นประเด็นที่มีระดับการพัฒนาและเห็นผลอย่างชัดเจนมากที่สุด

### ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11

#### 1. วัฒนธรรมองค์การ

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion ) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบของตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การเอาไว้ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล (2) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน (3) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา และ(4) วัฒนธรรมการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนาจากที่กล่าวมาจึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ วัฒนธรรมองค์การในลักษณะใดที่ท่านเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ในหน่วยงานของท่านได้สูงสุด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 สามารถบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ซึ่งการจะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่รับผิดชอบในแต่ละโครงการนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายของสำนัก ฯ โดยผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการจุดประกายเสริมสร้าง และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้นภายในหน่วยงาน ซึ่งกลุ่มคณะผู้บริหารโครงการมีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้มากที่สุดคือ วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล โดยให้เหตุผลว่า การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การมีแผนงาน และการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งวัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมที่จะช่วยให้เกิดการระดมความคิดและสร้างความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย การปรึกษาหารือจะช่วยให้การทำงานเป็นระบบ มีโอกาสผิดพลาดน้อย และการทำงานเป็นทีมจะทำให้เจ้าหน้าที่ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งภารกิจในด้านการบริหารจัดการน้ำนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด แต่มีประเด็นที่น่าสนใจคือ กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์การของ

แต่ละฝ่ายในโครงการจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจในการดำเนินงานของโครงการนั้น ๆ อาทิ ภารกิจด้านการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ เป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องแข่งกับเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นอันดับแรกคือ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งในช่วงเวลาฉุกเฉินดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานจึงเหมาะกับ วัฒนธรรมการตลาดที่มีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนผลักดันให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ ตรงกับความต้องการ และทันเวลา หรือภารกิจทางด้านการเงินการคลังที่ต้องยึดกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการเบิกจ่าย การทำบัญชีอย่างเคร่งครัด การทำสัญญาจ้างกับภาคเอกชน หรือแม้แต่การทำเรื่องขอความร่วมมือกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ก็ยังจำที่จะต้องใช้วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา และในส่วนของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน กลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการมีความเห็นว่า “เป็นวัฒนธรรมที่ดี เนื่องจากจะทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ สามารถวางแผนในการปฏิบัติงานได้เอง และมีอิสระในการทำงาน เพียงแต่จะต้องรับผิดชอบต่อภารกิจที่รับมอบหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งในส่วนนี้ถ้าภารกิจนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน” ซึ่งปัจจุบันพบว่าในหลาย ๆ โครงการของสำนักชลประทานที่ 11 เริ่มที่จะนำวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้มาปรับใช้ให้เหมาะกับภารกิจ อาทิ การบริหารจัดการน้ำในพื้นที่แก้มลิง ของ โครงการแก้มลิงมหาชัย – สนามชัย และการมีส่วนร่วมของเกษตรกรกับการจัดการน้ำพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร เป็นต้น

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้มากที่สุดคือ วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล โดยให้เหตุผลว่า งานด้านการบริหารจัดการน้ำนั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด การทำงานจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน จนถึงการประเมินสรุปเพื่อรายงานผล ข้าราชการท่านหนึ่งกล่าวว่า “งานด้านการบริหารจัดการน้ำนั้น เป็นงานที่มีมิติกว้างและหลากหลาย และที่สำคัญที่สุดคือจะต้องบริหารให้ทุกภาคส่วนในพื้นที่ได้รับความพึงพอใจ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย และจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุดก็คือเรื่องของการพัฒนาแหล่งน้ำ กว่าที่จะก่อสร้างอาคารกักเก็บน้ำได้แต่ละแห่งนั้น จะต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้าง การศึกษาและสำรวจถึงผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งตรงนี้เป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการปรึกษาหารือกันของหลาย ๆ หน่วยงาน ทุกข้อมูลที่ได้มาจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงาน ซึ่งในจุดนี้ การร่วมกันทำงานเป็นทีมจะช่วยให้ได้มาก การทำงานก็จะคล่องตัว รวดเร็ว ไม่เครียด และไม่เหน็ดเหนื่อยมากนัก” นอกจากนี้กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการได้ร่วมกันกล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และยากที่จะสร้างให้เกิดวัฒนธรรม



องค์การที่ต้องการได้ในเวลาสั้น ๆ โดยในส่วนของสำนักชลประทานที่ 11 นั้นพบว่า มีปัจจัยหลักที่สำคัญสองประการที่ช่วยผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมสัมพันธ์ที่ก่อเกิด ได้แก่ ประการแรกคือ ตัวผู้บริหารโครงการจะมีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดลักษณะและทิศทางของวัฒนธรรมองค์กร มีข้าราชการท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างโครงการของตนเองให้ฟังว่า “ทุกครั้งที่มีการเรียกประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินงานเรื่องอะไรก็ตาม ตอนแรก ๆ เจ้าหน้าที่ก็จะรอฟังคำสั่งว่าผู้บริหารโครงการจะให้ดำเนินการอย่างไร ยังไม่มีใครกล้าเสนอความคิดเห็น แต่ผู้บริหารโครงการเองเป็นผู้บังคับให้ทุกคนต้องเสนอความคิดเห็นคนละหนึ่งอย่าง ทำให้ทุกคนต้องคิดและต้องเสนอความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งตรงนี้ทำให้บรรยากาศในการประชุม มีลักษณะของความเป็นกันเอง ทุกคนกล้าพูดคุย ทำให้เกิดการปรึกษาหารือร่วมกัน” ส่วนปัจจัยประการที่สอง ที่ทำให้การดำเนินงานของสำนัก ๆ มีลักษณะของการทำงานเป็นทีมก็คือ ตัวภารกิจของแต่ละโครงการ เนื่องจากบางภารกิจของแต่ละโครงการจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโครงการสูง จึงทำให้เกิดการปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด และมีข้าราชการท่านหนึ่งได้กล่าวเสริมว่า “ทุกวันนี้ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้โดยหน่วยงานของกรมชลประทานอย่างเดียวแล้ว ภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นท้องถิ่นหรือจังหวัด กลายเป็นผู้สนับสนุนสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ ตัวอย่างเช่นโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตเหนือ ได้ดำเนินกิจกรรมในเรื่องของการบริหารจัดการน้ำอย่างมีส่วนร่วม ภายใต้ชื่อ โครงการรวมใจรักษาน้ำชลประทาน ที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันดูแลน้ำในคลองชลประทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษารังสิตเหนือ ซึ่งผลการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พบว่า มีประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมในโครงการมากขึ้น ๆ ทุกปี” นอกจากนี้กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการทุกท่านยังมีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ ก็ยังคงต้องมีอยู่ และจำเป็นต้องใช้ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้มากที่สุด เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เจ้าหน้าที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการระดมกำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคนเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การปรึกษาหารือจะช่วยให้เกิดความไว้วางใจ การช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน อันจะช่วยให้การ

ปฏิบัติงานมีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น มีลูกจ้างประจำท่านหนึ่งได้กล่าวให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์การของทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้อย่างชัดเจนว่า “กรมชลประทานเป็นหน่วยงานราชการที่มีประวัติความเป็นมายาวนานที่สุดแห่งหนึ่งของหน่วยงานราชการไทย เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทุกคนในประเทศ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งประการหนึ่งของเจ้าหน้าที่กรมชลประทานก็คือการยึดมั่นในค่านิยมของกรมชลประทาน ที่เรียกว่า WATER for all โดยตัวอักษร T ในค่านิยมนี้ย่อมาจาก Teamwork นั่นก็คือการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการใส่ใจเรียนรู้ในรายละเอียดของงานและทำงานร่วมกันกับผู้อื่นอย่างสอดคล้องประสานกัน ซึ่งเป็นค่านิยมที่เจ้าหน้าที่ของกรมชลประทานได้รับการปลูกฝังและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อใช้ในการทำงาน จึงไม่น่าแปลกใจที่เจ้าหน้าที่ของสำนักชลประทานที่ 11 จะมีความเห็นตรงกัน เนื่องจากตลอดเวลาที่ผ่านมาการดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำที่ประสบความสำเร็จนั้น เจ้าหน้าที่ของกรมชลประทานได้ยึดหลักการนี้มาโดยตลอด” โดยกลุ่มลูกจ้างประจำ ได้แสดงความคิดเห็นถึงรูปแบบการทำงานในลักษณะอื่น ๆ ว่า วัฒนธรรมสายการบังคับบัญชายังคงเป็นสิ่งที่จำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายใต้การทำงานของระบบราชการที่ต้องยึดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมการตลาดที่ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนผลักดันให้เกิดผลงานและมีอิทธิพลในการดำเนินงานอย่างมากนั้น ดูเหมือนว่าจะถูกลดบทบาทลงไปมาก เนื่องจากกระแสการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้บริหารของแต่ละโครงการเปิดใจรับฟังความเห็นของเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน ที่เน้นการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติและทีมงาน และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และอิสรภาพของบุคลากร กลุ่มลูกจ้างประจำ มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่ดี เพราะช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้คิดและตัดสินใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น แต่เชื่อว่ากลุ่มผู้บริหารคงจะไม่ผลักดันให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบนี้ทั้งหมด เนื่องจากภารกิจในการบริหารจัดการน้ำมีความหลากหลายซับซ้อน และที่สำคัญคือมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งถ้าหากเกิดความเสียหายหรือประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากการดำเนินงานขึ้นมา ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานเป็นคนแรก ดังนั้นผู้บริหารจึงยังไม่กล้าให้อิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และยังคงจะต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ นอกจากนี้กลุ่มลูกจ้างประจำยังมีความเห็นตรงกันและร่วมกันสรุปว่า “การจะเลือกใช้หรือส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในลักษณะใดขึ้นนั้นควรจะต้องขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้นๆ ว่า วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบใดจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้มากที่สุด”

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านวัฒนธรรมองค์การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ

ตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงสุด คือวัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล โดยทั้ง 3 กลุ่มได้ให้เหตุผลตรงกันว่า งานด้านการบริหารจัดการน้ำเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งการปรึกษาหารือร่วมกันและการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีการร่วมแรงร่วมใจ และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด นอกจากนี้ทั้ง 3 กลุ่มยังมีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบอื่น ๆ ต่างก็มีความสำคัญและยังจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงาน ซึ่งควรจะต้องเลือกนำมาใช้ให้เหมาะกับแต่ละสถานการณ์และภารกิจที่แต่ละโครงการจะดำเนินงาน จึงจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำสูงสุด

## 2. นโยบายขององค์กร

ผลการศึกษาวิจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านนโยบายขององค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion ) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า นโยบายขององค์กรในประเด็นที่ศึกษาก็คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคนั้น ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแนวทางการจัดการเอาไว้ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ (1) การออกแบบแผนงาน (2) การบริหารจัดการแผนงาน และ (3) การจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนา จากที่กล่าวมาจึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะใด ที่ท่านเห็นว่า จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ในหน่วยงานของท่านได้สูงสุด และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแนวทางการจัดการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังที่ได้กล่าวมา มีความสำคัญและสัมพันธ์กันทุกขั้นตอนอย่างเป็นกระบวนการ แต่ก็ได้นำหนักความสำคัญไปที่ขั้นตอนการออกแบบแผนงาน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด เปรียบเสมือนหางเสือที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ในการบริหารจัดการน้ำให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เนื่องจากขั้นตอนการออกแบบแผนงาน เป็นขั้นตอนลำดับแรกสุดของกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่น ๆ กล่าวคือ เมื่อทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือนโยบายใน

การดำเนินงานออกมา ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของแผนยุทธศาสตร์ส่วนวิศวกรรมบริหาร แผนยุทธศาสตร์ส่วนจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา ตลอดจนถึงแผนงานหรือโครงการย่อยต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละพื้นที่ สิ่งสำคัญอันดับแรกสุดที่ตัวผู้บริหาร โครงการจะต้องทำให้เกิดขึ้นก็คือ ความชัดเจนในนโยบายนั้น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีการระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ให้เป็นที่ไปในแนวทางเดียวกัน การออกแบบแผนงานที่มีการวางแผนที่ดี จะทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและสามารถป้องกันความผิดพลาดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการมีความเห็นตรงกันว่า ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารของแต่ละโครงการจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง และให้ความสำคัญในรายละเอียดให้มากที่สุด ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องมีการลำดับความสำคัญของงานที่จะทำก่อนหลัง ตลอดจนถึงมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถ้าผู้บริหารคนใดสามารถวางแผนและออกแบบแผนงานได้ดี ก็จะส่งผลให้ขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงานที่เป็นขั้นตอนในลำดับต่อมา สามารถทำได้ง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งตรงจุดนี้ตัวผู้บริหารของแต่ละโครงการอาจจะมอบหมายให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในภารกิจนั้น ๆ รับเอาไปปฏิบัติต่อไปได้ง่ายขึ้น และอาจจะไม่ต้องลงไปกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดมากนัก เนื่องจากมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนแล้ว โดยในขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงาน ผู้บริหารของแต่ละโครงการอาจจะเข้าไปมีส่วนในการควบคุมและให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ แทน นอกจากนี้มีผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างไว้อย่างน่าสนใจว่า “การออกแบบแผนงานมีความสำคัญอย่างมาก และเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องให้ความสนใจ ตัวอย่างเช่น ภารกิจในการจัดสรรน้ำและบำรุงรักษา จะพบว่ามีหลายฝ่ายที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและร่วมมือกันในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายแผนงานและงบประมาณด้านจัดสรรน้ำ ฝ่ายบริหารและจัดการน้ำ ฝ่ายส่งเสริมการใช้น้ำ ฝ่ายวางแผนปรับปรุงและบำรุงรักษา ฝ่ายวางแผนและแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ ซึ่งในส่วนนี้ถ้ามีการออกแบบและวางระบบแผนงานที่ดี แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะสามารถเข้ามาดำเนินงานในส่วนของตนได้อย่างถูกต้อง เป็นลำดับชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน” และในส่วนของขั้นตอนการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานนั้น กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการเห็นตรงกันว่า “เป็นขั้นตอนที่มีประโยชน์อย่างมากในการใช้เป็นเครื่องมือ ในการติดตามความก้าวหน้า การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงานของแผนงานหรือโครงการนั้น ๆ”

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการกล่าวว่า จริงๆแล้วกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้ง 3 ขั้นตอนมีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันในทุกขั้นตอน แต่ได้ให้น้ำหนักของความสำเร็จไปที่จุดเริ่มต้นของกระบวนการคือ ขั้นตอนการออกแบบแผนงานมากที่สุด มีข้าราชการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งการทำงานที่ปราศจากทิศทางหรือเป้าหมายนั้นยากที่จะประสบความสำเร็จ” ขั้นตอนการออกแบบแผนงานนี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่

สามารถปฏิบัติงานได้ง่าย สะดวก และรวดเร็วขึ้น เนื่องจากทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป้าหมายของโครงการ รวมถึงความต้องการของผู้บริหาร โครงการ ทำให้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เมื่อการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ก็จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน โดยมีข้าราชการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ส่วนตัวแล้วมีความเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของแต่ละโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 มีหน้าที่หลักอยู่ในขั้นตอนปฏิบัติงานตามนโยบายอยู่แล้ว ซึ่งจะต้องสามารถปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการทั้งของประชาชนและผู้บริหาร ซึ่งตนเองคิดว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถบริหารจัดการภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ เพียงแต่ขอให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในความต้องการหรือวัตถุประสงค์ อย่าเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา” กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์หรือของตัวผู้บริหารโครงการ จะทำให้เจ้าหน้าที่เสียความรู้สึกและเบื่อหน่าย เพราะทำให้ต้องมีการปรับกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานก็จะเกิดการสะดุด ไม่ราบรื่น นอกจากนี้มีข้าราชการอีกท่านได้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจว่า กระบวนการทั้ง 3 ขั้นตอนนั้นมีความสำคัญทุกขั้นตอน และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แตกต่างกันไปคือ “การออกแบบแผนงานจะช่วยให้ทำงานได้ง่าย และการบริหารจัดการแผนงานจะช่วยให้ทำงานได้ดี ส่วนการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงานจะช่วยให้ทำงานได้เสร็จทันเวลา” โดยได้อธิบายว่า ในขั้นตอนการออกแบบแผนงาน ถ้ามีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ก็จะทำงานได้ง่ายขึ้น ขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงานถ้ามีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ดี มีทรัพยากรทั้งคนและเงินเพียงพอ เจ้าหน้าที่ก็จะทำงานได้ผลดีมีคุณภาพ ส่วนขั้นตอนการจัดทำตารางเวลาปฏิบัติงาน ถ้ามีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน มีการติดตามและควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด ซึ่งถ้าผู้บริหารโครงการท่านใดต้องการให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ก็ต้องบริหารจัดการให้ทั้งสามขั้นตอนนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ที่สุด

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำมีความเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้ง 3 ขั้นตอนแตกออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกลูกจ้างประจำจำนวน 4 คน มีความเห็นตรงกันว่า ขั้นตอนการออกแบบแผนงาน เป็นขั้นตอนที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า การระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่าย และมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้นด้วย โดยลูกจ้างประจำท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของแต่ละโครงการจะต้องสร้างความชัดเจนในนโยบายว่าต้องการให้ทำอะไร อย่างไร และต้องการให้ผลออกมาเป็นอย่างไร” บางครั้งการไม่ระบุเป้าหมายหรือวิธีการให้ชัดเจน จะทำให้เกิดความคลุมเครือของเจ้าหน้าที่ งานบางอย่างหลังจากที่มีนโยบายออกมาแล้ว แต่ขาดความชัดเจนในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ทำให้ต้องเสียเวลาในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของเจ้าหน้าที่ จนบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างฝ่าย

ต่าง ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน จนทำให้การประสานงานเกิดความคลาดเคลื่อน งานเสร็จไม่ทันเวลา เกิดความผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ ตามมา โดยได้ยกตัวอย่างประกอบว่า “มีการดำเนินโครงการของทางสำนัก ฯ อยู่ครั้งหนึ่ง ซึ่งขออนุญาตไม่เอื้อชื่อโครงการ แต่เป็นการดำเนินโครงการการสำรวจในส่วนของวิศวกรรมบริหาร ผู้บริหารโครงการขาดการออกแบบการดำเนินงานที่ดี ไม่ได้ระบุถึงวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกันของฝ่ายต่าง ๆ อาทิ กลุ่มพิจารณาโครงการ ฝ่ายสำรวจภูมิประเทศ กลุ่มปฏิรูปและธรณีวิทยา และฝ่ายตรวจสอบและวิเคราะห์ด้วยวิศวกรรม ซึ่งในความเป็นจริงแล้วถ้ามีการระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โครงการสำรวจดังกล่าวสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้โดยฝ่ายตรวจสอบและวิเคราะห์ด้วยวิศวกรรมเพียงฝ่ายเดียว ไม่จำเป็นต้องเกิดการดำเนินงานซ้ำซ้อน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและกำลังคนไปโดยเปล่าประโยชน์” กลุ่มที่สองเป็นลูกจ้างประจำจำนวน 4 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า พวกเขายอมรับว่าขั้นตอนการออกแบบแผนงานมีความสำคัญมากแต่กลับมีความเห็นว่า ส่วนใหญ่แล้วปัจจุบันนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ ที่ทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ดำเนินการอยู่ จะมีความชัดเจนในตัวเป้าหมายและวัตถุประสงค์อยู่แล้วพอสมควร เนื่องจากทุกโครงการซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายได้ถูกกำหนดไว้ ให้ระบุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งถ้าวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนหรือไม่มีน้ำหนักเพียงพอ โครงการเหล่านั้นก็จะไม่ได้รับการอนุมัติทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินงาน โครงการนั้น ๆ ก็ต้องล้มเลิกไป นั่นหมายความว่าโครงการที่ดำเนินการอยู่หรือที่กำลังจะดำเนินการนั้น จะต้องมีความชัดเจนในตัวเองอยู่แล้ว แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหาอยู่และส่งผลกระทบต่อผลของการปฏิบัติงานก็คือ ขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงาน ซึ่งลูกจ้างประจำกลุ่มนี้ มีความเห็นว่า เป็นขั้นตอนที่ส่งผลโดยตรงต่อเกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดเตรียมบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน ยังคงเป็นปัญหาสำคัญอยู่ ซึ่งพบว่าหลาย ๆ โครงการของทางสำนัก ฯ นั้นเป็นโครงการที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนเป็นจำนวนมาก มีการออกแบบแผนงานที่ดี มีการระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ แต่พอถึงขั้นตอนในการดำเนินงาน กลับพบว่าไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่คาดหวังไว้ อันเนื่องมาจากขาดทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ขาดกระบวนการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ลูกจ้างประจำกลุ่มนี้มองว่า ขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงานจึงมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของแต่ละโครงการ

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านนโยบายขององค์การสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ขั้นตอนการออกแบบแผนงานมีความสำคัญและมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการน้ำของทางสำนักชลประทานที่ 11 สามารถ

บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละโครงการทราบถึงวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่าย สะดวก และรวดเร็วขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขั้นตอนการออกแบบแผนงานยังเป็นขั้นตอนลำดับแรกสุดของกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ที่ตามมา แต่ก็มีลูกจ้างประจำกลุ่มหนึ่งที่เห็นว่า ขั้นตอนที่ยังเป็นปัญหาอยู่และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำก็คือ ขั้นตอนการบริหารจัดการแผนงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดเตรียมบุคลากรและงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานในแต่ละโครงการ

### 3. ภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านภาวะผู้นำ ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเอาไว้ 4 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ (1) การสร้างบารมี (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุกทางปัญญา และ (4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนา จากที่กล่าวมาจึงนำมาสู่ประเด็นคำถาม คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในลักษณะใด ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ในหน่วยงานของท่านได้สูงสุดและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการได้กล่าวว่าในทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั้น ผู้บริหารทุกระดับของสำนักชลประทานที่ 11 ในทุกฝ่ายของทั้งโครงการชลประทานจังหวัดและโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา จะมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างยิ่ง นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว จะต้องมีความคิดในการบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการระดมพลังและความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสำนัก ฯ ให้เข้ามาร่วมกันดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการน้ำ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่บริบทการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้ใช้น้ำ ตลอดจนถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ประกอบในการบริหารจัดการน้ำในมิติต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยกลุ่ม

คณะผู้บริหาร โครงการทุกท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้กล่าวมา ว่ามีความสำคัญและส่งผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ โดยเห็นตรงกันว่า คุณลักษณะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้ดีทั้งหมด ซึ่งในความเป็นจริงนั้นคงจะเป็นเรื่องยากที่จะมีผู้บริหารคนใดมีพร้อมทั้ง 4 ลักษณะ แต่ทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันว่า คุณสมบัติในเรื่องของการสร้างบารมี เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำประสบผลสัมฤทธิ์ได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำในปัจจุบันท่ามกลางสภาพของความเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หน่วยงานราชการต่าง ๆ ท้องถิ่น และภาคประชาชน เป็นต้น ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารของแต่ละฝ่าย แต่ละสำนักจะต้องสร้างความมั่นใจให้ทุก ๆ คนเห็น ต้องซื้อใจเจ้าหน้าที่ในโครงการ หน่วยงานต่าง ๆ ท้องถิ่น และประชาชน การสร้างบารมีจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยผู้บริหารจะต้องผลักดันให้ทุกฝ่ายยอมรับในอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งทางเดียวที่จะทำได้ก็คือ การทำให้คุณเป็นตัวอย่าง การแสดงออกให้ทุกฝ่ายเห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีทิศทางในการปฏิบัติงานตรงกัน ซึ่งการที่เจ้าหน้าที่จะสามารถดำเนินงานได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารจะมีความสำคัญอย่างมาก ในการที่จะต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพราะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อทุกปัจจัยในองค์กร มีผู้บริหารโครงการชลประทานจังหวัดท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องรอบรู้ ต้องอาศัยการผสมผสานศาสตร์ต่าง ๆ อย่างสมดุล โดยเฉพาะเรื่องการบริหารคน การซื้อใจคนทั้งลูกน้องและประชาชน ถ้าสองส่วนนี้ไม่ให้ความร่วมมือ รับรองได้ว่าไม่มีทางทำสำเร็จ ซึ่งการจะซื้อใจคนได้นั้นผู้บริหารต้องมีบารมี ซึ่งจะต้องเป็นบารมีที่มาจากความดี การประพฤติดี และที่สำคัญต้องตั้งใจดีด้วย” นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาอีกท่านหนึ่งกล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า “ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในบริบทของภารกิจ สภาพแวดล้อม และแนวทางในการดำเนินงานอย่างแท้จริง ต้องมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน วางแผน และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยที่เราคาดไม่ถึง และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ไปยังเจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการของตนให้ได้ ซึ่งลักษณะของการถ่ายทอดที่ดีที่สุดก็คือ การทำให้เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในโครงการเห็นถึงความตั้งใจในการดำเนินงาน และในส่วนของ การสร้างบารมีก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ สำหรับทุกคน เพราะแต่ละโครงการก็จะมีบริบทที่แตกต่างกันออกไปตามภารกิจและสภาพพื้นที่ บารมีของผู้บริหารจะมากจากความศรัทธาของเจ้าหน้าที่ที่ได้เห็นถึงการประพฤติปฏิบัติที่ดี ความตั้งใจจริง และความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน เมื่อเจ้าหน้าที่เห็นว่า เป็นสิ่งที่ดีก็จะปฏิบัติตาม ต่อ ๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมของโครงการนั้น ๆ”



**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ในการดำเนินภารกิจในการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของแต่ละโครงการจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้และความสามารถในด้านต่าง ๆ อาทิ การกำหนดทิศทางและการจัดระบบการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารทรัพยากร การสร้างแรงกระตุ้นและจูงใจให้กับพนักงาน ตลอดจนถึงการเป็นผู้ประสานงาน และแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทำให้สามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงการมีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนภารกิจในการบริหารจัดการน้ำให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการยังได้ร่วมกันกล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัย ได้กล่าวมาทั้งหมดล้วนแต่มีความสำคัญทั้งสิ้น และการที่ทางสำนักชลประทานที่ 11 จะสามารถดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดได้นั้น ผู้บริหารของแต่ละโครงการจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครบทั้ง 4 ประการ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ ส่วนใหญ่จำนวน 5 ท่าน ได้ให้นำหนักไปที่คุณลักษณะของการสร้างบารมีว่าจะเป็ยคุณลักษณะของผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ในทางการปฏิบัติ คงต้องยอมรับว่า ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละโครงการจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างมาก ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดหรือมอบหมาย การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน ถ้าผู้บริหาร โครงการใดมีความตั้งใจจริง มุ่งเน้นให้เกิดการดำเนินงานโดยยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เจ้าหน้าที่ก็จะยึดถือและปฏิบัติตาม และส่งผลให้โครงการนั้นสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีพนักงานราชการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “วันนี้สิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารมากที่สุดประการหนึ่งก็คือ การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นจากลูกน้อง เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้คนจำนวนมากยอมรับในอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานที่วางไว้ วันนี้ข้อมูลข่าวสารสามารถส่งต่อได้อย่างรวดเร็วเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการทำงาน แต่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นจะเลือกเชื่อและศรัทธาในสิ่งที่พวกเขาเห็น ดังนั้นความตั้งใจจริงและการทำตนให้เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจึงมีความสำคัญมาก และส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพในการทำงาน” ส่วนกลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการอีก 3 ท่านมีความเห็นต่างไปว่า คุณลักษณะด้านการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลของผู้บริหาร โครงการ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการ ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่งานที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละโครงการจะต้องดำเนินงานนั้น จะเป็นงานที่หนัก เหนื่อย และลำบาก บางครั้งต้องตากแดด ตากฝน ต้องลงไปกำกับดูแลการก่อสร้าง ต้องประสานความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่ ต้องรับผิดชอบผลที่จะตามมา ซึ่งข้าราชการและพนักงานราชการกลุ่มนี้มองว่า จากบริบทของงานที่หนักและหน้าที่

ที่ต้องรับผิดชอบมีเป็นจำนวนมาก ความเต็มใจของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทุกวันนี้ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีภาระงานกันอยู่ตลอด ไม่มีใครอยากทำงานหนัก งานยาก ทุกวันนี้คนที่ออกไปทำงานหนักก็จะเป็นกลุ่มเดิม ๆ ที่มีความตั้งใจจริง ซึ่งความเต็มใจที่ว่าเป็นสิ่งที่มาจากตัวบุคคล ไม่สามารถบังคับได้ ความเต็มใจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจะแตกต่างกันไป บางคนต้องการคำชื่นชม บางคนต้องการผลงาน บางคนต้องการความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการฝึกฝนตัวเองให้เก่ง ตรงจุดนี้ถ้าผู้บริหารของแต่ละโครงการให้ความสนใจและมองออกว่าเจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องการอะไร และส่งเสริมให้ตรงกับความต้องการ ภารกิจที่ดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำ ก็จะออกมาดีและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำได้ร่วมกันกล่าวถึงภาวะผู้นำไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถส่วนตัว เป็นทักษะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ที่ผู้บริหารของแต่ละโครงการจะแสดงออกมาให้เจ้าหน้าที่ในโครงการ รวมถึงภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เห็น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหน้าที่และประชาชนว่าตนเองมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งความเชื่อมั่นนี้จะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ซึ่งกลุ่มลูกจ้างประจำได้มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำ แตกต่างกันออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มแรกลูกจ้างประจำจำนวน 4 ท่านมองว่า การสร้างบารมีเป็นคุณลักษณะที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่าในการดำเนินการกิจการในการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 นั้น ผู้บริหารทั้งในส่วนของผู้บริหารสำนัก ฯ ผู้บริหารโครงการชลประทานประจำจังหวัด และผู้บริหารโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา จะมีอิทธิพลและความสำคัญอย่างมากทั้งในเรื่องของการมอบหมายนโยบาย การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน และการประพาดคิดเป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการได้ปฏิบัติตาม โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการน้ำ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ เป็นเรื่องที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการเห็นถึงความสำคัญและความตั้งใจจริงในการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั้น ผู้บริหารของแต่ละโครงการจะต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือสร้างความเชื่อมั่นให้กับเจ้าหน้าที่ว่า โครงการนั้น ๆ มีเป้าหมายในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นกับเจ้าหน้าที่ทุกคนก็คือ การที่ผู้บริหารโครงการประพาดคิดให้เป็นแบบอย่าง มีคุณธรรม และมีความตั้งใจในการดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการได้ดำเนินการ ส่วนกลุ่มที่สองมีลูกจ้างประจำจำนวน 4 ท่าน มีความเห็นว่า คุณลักษณะในการกระตุ้นทางปัญญาของ

ผู้บริหาร จะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำนั้น จะประกอบไปด้วยโครงการย่อย ๆ หรือกิจกรรมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อีกมากมาย ซึ่งทุกกิจกรรมในการดำเนินงานนั้น เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่กิจกรรมที่จัดทำขึ้นครั้งเดียวแล้วสำเร็จหรือเสร็จสิ้น และในการดำเนินกิจกรรมทุกครั้งจะพบปัญหาต่าง ๆ มากมาย อาทิ ความขัดแย้งของประชาชนในพื้นที่ การไม่ไว้วางใจจากท้องถิ่น การทำงานที่ทับซ้อนระหว่างหน่วยงานอื่น อาทิ ท้องถิ่น กรมทางหลวงชนบท เป็นต้น ซึ่งจะพบเจอบ่อยมาก เจ้าหน้าที่ของแต่ละโครงการที่ลงพื้นที่ปฏิบัติงานนั้นจะทราบถึงสาเหตุ และปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นก็มาจากหลายสาเหตุ อาทิ ด้านพื้นที่ ด้านทรัพยากร ด้านการประสานงาน ด้านประชาชน เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการย่อยต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของ โครงการย่อยที่ดำเนินงาน พื้นที่ สภาพแวดล้อม และความต้องการของประชาชน ซึ่งในประเด็นนี้ถ้าผู้บริหารของแต่ละโครงการมีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ให้โอกาสในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแสวงหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับกิจกรรมหรือโครงการย่อยนั้น ๆ ก็จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถดำเนินไปได้และประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้เมื่อเจ้าหน้าที่ที่ได้ลงพื้นที่ปฏิบัติงานได้นำความคิดของตนไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมจนประสบความสำเร็จแล้วก็จะสร้างความมั่นใจและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เจ้าหน้าที่อยากจะทำเนิการพัฒนากิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการ มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำทั้งสิ้น ซึ่งก็มีในประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า คุณลักษณะในการสร้างบารมีของผู้บริหารจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ผู้บริหารของแต่ละโครงการ จะมีอิทธิพลต่อเจ้าหน้าที่ในโครงการเป็นอย่างมาก ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานและสามารถถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ในโครงการเห็นถึงความตั้งใจจริงในการดำเนินงาน โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วนั้น เจ้าหน้าที่ในโครงการก็จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ซึ่งก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำของโครงการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด แต่ก็มีบางส่วนมองว่า คุณลักษณะของการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลจะช่วยสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น และอีกบางส่วนก็มองว่า

คุณลักษณะของการกระตุ้นทางปัญญาที่มีความสำคัญ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาและการดำเนินงาน ซึ่งก็จะช่วยสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน

#### 4. การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion ) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายไว้ 4 รูปแบบด้วยกันได้แก่ (1) เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร (2) เครือข่ายการพัฒนา (3) เครือข่ายช่วยขยายยุทธศาสตร์ และ (4) เครือข่ายการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนา จากที่กล่าวมาจึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายในลักษณะใด ที่ท่านเห็นว่าจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ในหน่วยงานของท่านได้สูงสุดและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการ ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องนำการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายมาใช้ในการบริหารจัดการน้ำไว้ว่า จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ทางกรมชลประทานตระหนักดีว่า การที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน จะต้องมีการบูรณาการจากหลาย ๆ หน่วยงานและสหวิชาการ โดยจะต้องใช้ฐานข้อมูลจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำ โดยข้อมูลนั้นจะต้องครบถ้วน ทันสมัย รวมถึงจำเป็นต้องใช้ความรู้เทคนิควิธีการและเทคโนโลยีที่ได้รับการบูรณาการจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ซึ่งที่กล่าวมาก็คือเหตุผลหลักที่สำคัญที่ทำให้การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยกลุ่มคณะผู้บริหารโครงการได้มีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกคณะผู้บริหารโครงการจำนวน 4 ท่านมีความเห็นว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายในลักษณะของเครือข่ายการทำงานจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้นเป็นเรื่องใหญ่ มีความสลับซับซ้อน และมีความเกี่ยวข้องกับด้านอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการ

จากทุกภาคส่วนและทุกระดับ ในลักษณะพันธมิตรที่เข้ามาดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยีกัน ซึ่งการเข้ามาร่วมกันดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำของหลาย ๆ หน่วยงานจะทำให้ทราบถึงปัญหา ข้อจำกัดในการทำงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งก็จะสามารถร่วมกันปรับปรุงการดำเนินงานในส่วนนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ มีผู้บริหารโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างของเครือข่ายการทำงานของท่านสัก ๑ ไว้ว่า “ล่าสุดที่ผ่านมาทางกรมชลประทานได้จัดให้มีโครงการพัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยได้รับความร่วมมือจาก CAT ที่ได้มาร่วมสนับสนุนการพัฒนาทั้งทางวิชาการและการขยายระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อให้รองรับกับความต้องการใช้งานและรองรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามภารกิจของกรมชลประทาน เช่น การใช้ระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่าย (VDO Conference) ระบบรักษาความปลอดภัยในการใช้งานระบบเครือข่าย ซึ่งส่งผลให้กรมชลประทานมีระบบเครือข่ายที่สามารถใช้ปฏิบัติตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และช่วยให้การดำเนินงานด้านการป้องกันภัยอันเกิดจากน้ำมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดภายใต้ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่ชัดเจนแม่นยำ” ส่วนกลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการที่เหลืออีก 4 ท่านมองว่า เครือข่ายช่วยขยายยุทธศาสตร์ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยได้ให้เหตุผลว่า การที่ทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการน้ำในแต่ละพื้นที่ได้เข้ามาร่วมปรึกษา กำหนดนโยบาย และแผนในการดำเนินงานร่วมกัน จะช่วยทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินงานที่สอดคล้องและช่วยส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน โดยในทางปฏิบัตินั้นเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ทางสำนักงานชลประทานที่ 11 อาจจะมีการมอบหมายให้โครงการใดโครงการหนึ่งเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน และให้ฝ่ายต่าง ๆ โครงการต่าง ๆ รวมไปถึงภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ก็จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการได้แสดงความเห็นด้วยอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายเกิดขึ้นในการบริหารจัดการน้ำ โดยได้ร่วมกันกล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการน้ำอยู่ที่ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการในพื้นที่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการจัดการฐานข้อมูลที่ดี มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการสร้างเครือข่าย และมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น มีข้าราชการท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “จริง ๆ แล้ว ทางกรมชลประทานได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาโดยตลอด เพราะตระหนักดีว่า การจะพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั้น การบริหารงานด้านเครือข่ายเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด โดยได้จากวิสัยทัศน์การจัดการความรู้กรมชลประทานที่กล่าวว่า มุ่งบริหารจัดการองค์ความรู้ พัฒนาเครือข่ายและศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยได้ใช้วิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อความเป็นเลิศด้านบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน” โดยกลุ่มข้าราชการ

และพนักงานข้าราชการ ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายในลักษณะของเครือข่ายการทำงานจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำนั้น ความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ถ้าทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีการปรึกษาหารือร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร หรือมีการเสนอแนะเทคนิคในการดำเนินงานร่วมกันก็จะช่วยให้สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ มาใช้ในการวางแผนในการดำเนินงานได้ พนักงานราชการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ปัจจุบันทางกรมชลได้มอบหมายให้แต่ละสำนัก ฯ จัดโครงการที่จะช่วยพัฒนาและขยายเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานอยู่เสมอ อาทิ โครงการชลประทานอาสาประชาร่วมใจ ที่ได้คัดเลือกอาสาสมัครชลประทานนำร่องทั่วประเทศเพื่อสร้างเครือข่ายในการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ” นอกจากนี้ทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ดำเนินการพัฒนาเครือข่ายเพื่อช่วยในการบริหารจัดการน้ำในเชิงรุกเพิ่มมากขึ้น โดยมีการวางแผนงานในการสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำของทุกภาคส่วน เพื่อให้การบริหารจัดการน้ำ ทั้งในส่วนของ การพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำของทางสำนัก ฯ และภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ได้รับความร่วมมือจากชุมชน ประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบด้วยดี โดยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียผ่านสื่อต่าง ๆ ผ่านทางแผ่นพับ วิทยุ โทรทัศน์ หอกระจายข่าว และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการน้ำผ่านเวทีประชาคม รวมถึงมีการจัดอบรมอาสาสมัครในพื้นที่ที่รับผิดชอบของแต่ละโครงการ เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างสำนักชลประทานที่ 11 กับชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อแสวงหาความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความหลากหลาย ความสะดวก รวดเร็ว ในการดำเนินงานและเกิดการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการน้ำที่เพิ่มสูงขึ้น

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ลักษณะของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายทั้ง 4 รูปแบบ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมา ล้วนแต่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงขึ้นทั้งสิ้น ซึ่งแต่ละรูปแบบก็น่าจะเหมาะกับการดำเนินกิจกรรมที่แตกต่างกันไป แต่ทุกท่านก็ได้ให้น้ำหนักไปที่รูปแบบเครือข่ายการทำงานมากที่สุด โดยกล่าวว่าทั้งการดำเนินงานกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำนั้น จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งจากเจ้าหน้าที่ภายในสำนักฯหรือโครงการและภาคส่วนอื่น ๆ การเข้ามาร่วมกันดำเนินงานของทุกภาคส่วนย่อมส่งผลดีกว่าการดำเนินงานเพียงลำพัง การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการ และอุปสรรคต่าง ๆ ของทุก ๆ ภาคส่วนจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากในการบริหารจัดการน้ำให้ตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และช่วยทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น มีลูกจ้างประจำท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ตนเองเป็นผู้หนึ่งที่ทาง

สำนักชลประทานที่ 11 ได้มอบหมายให้วางแผนและดูแลในเรื่องของการพัฒนาเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งแผนการดำเนินหลักของทางสำนักฯ จะให้ความสำคัญไปที่การจัดให้มีระบบการจัดการทรัพยากรน้ำที่ดีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสำนัก ฯ โครงการชลประทานประจำจังหวัด โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาจนถึงระดับชุมชน ซึ่งงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร (องค์การมหาชน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสท.) ที่ได้มีแนวคิดในการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการน้ำของชุมชน และขยายผลสู่เครือข่ายการจัดการ โดยมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาให้เกิดระบบฐานข้อมูลน้ำชุมชน เช่น ข้อมูลแหล่งสำรองน้ำในพื้นที่ ระบบแผนที่ในการสำรวจแหล่งน้ำ ระบบบัญชีชุมชน บัญชีน้ำ บัญชีการผลิต บัญชีครัวเรือน ปฏิทินการเพาะปลูก ระบบบริหารความเสี่ยง การวางแผนเรื่องน้ำในพื้นที่ และสนับสนุนให้ท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการน้ำทั้งในภาวะวิกฤตและภาวะปกติได้ด้วยตนเอง ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้ทางสำนัก ฯ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการน้ำให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่หรือแต่ละ โครงการที่รับผิดชอบ” โดยกลุ่มลูกจ้างประจำยังได้ช่วยกันยกตัวอย่าง โครงการและนวัตกรรมที่เป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก อาทิ โครงการสำรวจเส้นทางน้ำและทำแผนที่แนวเขตป่าอนุรักษ์ ร่วมกับกรมป่าไม้ โครงการทำข้อมูลตำแหน่งฝายชะลอความชุ่มชื้นและจัดการทรัพยากรท้องถิ่นด้วยการใช้งานแผนที่ภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูง (THEOS) เครื่องจับพิกัดจุด GPS และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Internet GIS-MIS) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างกรมชลประทาน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และโครงการ เก็บข้อมูลสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตด้วยอุปกรณ์โทรมาตรขนาดเล็ก (Field Server) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างกรมชลประทานและกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นต้น นอกจากนี้มีกลุ่มลูกจ้างจำนวน 4 ท่านที่มีความเห็นตรงกันและได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การจะนำรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายมาใช้ในการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดนั้น ผู้บริหารของแต่ละโครงการควรจะต้องเลือกลักษณะในการบริหารงานมาใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละ โครงการ หรือกลุ่มงานที่รับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น กลุ่มงานสำรวจและการออกแบบ ควรจะมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เพื่อแสวงหาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารจากภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงบริบทของพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากในหน่วยงานภาครัฐเอง ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อนำมารวบรวมเป็นข้อมูลหลักในการวางแผนการดำเนินงาน สำหรับลักษณะเครือข่ายการพัฒนา ก็จะเหมาะกับกิจกรรมหรือ โครงการ ในด้านการพัฒนา ปรับปรุง หรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายในพื้นที่ ซึ่งมีระยะเวลาในการดำเนินงานมาพอสมควรแล้ว มีกลุ่มเครือข่ายเล็ก ๆ ที่กำลังขยายตัว อาทิ โครงการเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มผู้นำชลประทาน โครงการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่แก้มลิงของโครงการที่รับผิดชอบ และโครงการรวมใจภักดิ์รักษาน้ำในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนเครือข่าย

ช่วยขยายยุทธศาสตร์และเครือข่ายการทำงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้กับโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ในพื้นที่ ต้องมีการสร้างเครือข่ายให้ครอบคลุมกับทุกภาคส่วน ให้เข้ามาร่วมกันปรึกษาหารือวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น และวางแผนในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งถ้าทุกโครงการของสำนักชลประทานที่ 11 สามารถดำเนินงานในการบริหารจัดการน้ำตามแนวทางดังที่กล่าวมานี้ได้ ก็จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้เพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ลักษณะการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายการทำงานจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำทั้งด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำนั้นเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกภาคส่วนร่วมกัน การที่จะทำให้การบริหารจัดการน้ำประสบความสำเร็จสูงสุดได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานแบบเครือข่ายที่ต้องมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและร่วมกันสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารของแต่ละโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 ควรที่จะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาและเลือกใช้ระบบเครือข่ายทั้ง 4 รูปแบบให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ ลักษณะของโครงการ และบริบทของพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำเพิ่มมากขึ้น

##### 5. การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion ) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ผลจากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ชี้ให้เห็นว่า ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกรอบด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมไว้ใน 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ (1) การพัฒนาจากภายในภาคราชการ และ(2) การพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ ซึ่งมีรายละเอียดดังที่ปรากฏอยู่ในเอกสารประกอบการสัมมนา จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในลักษณะใด ที่ท่าน



เห็นว่าจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ในหน่วยงานของท่านได้สูงสุดและทำไม่จึงเป็นเช่นนั้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมทั้ง 2 ลักษณะที่ผู้วิจัยได้กล่าวมา ต่างก็มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ให้สูงขึ้นทั้งสิ้น โดยที่ทุกท่านต่างมีความเห็นตรงกันและให้น้ำหนักความสำคัญไปที่ การพัฒนาจากภายนอกราชการ จะเป็นรูปแบบที่จะช่วยก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้มากที่สุด และจะต้องดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่องทั้งในส่วนของการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภาคประชาชน และการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์เครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยได้กล่าวว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทุกโครงการ และทุกสำนักในกรมชลประทาน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคมและที่สำคัญที่สุดทางสำนักชลประทานที่รับผิดชอบจะต้องแสวงหาแนวทางในการเสริมสร้างการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันทั้งในส่วนของการพัฒนาภายในและภายนอกราชการ โดยมีผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ความเป็นจริงแล้วทางสำนักชลประทานทุกสำนักทั่วประเทศ ต่างก็ตระหนักและเห็นความสำคัญในเรื่องของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมาโดยตลอด แต่อยู่ที่ว่าผู้บริหารของแต่ละสำนัก ๆ หรือโครงการจะสามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้มากน้อยเพียงใด โดยในส่วนของสำนักชลประทานที่ 11 นั้น ได้มีการวางแผนงานสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอุทกภัยจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การบริหารจัดการในการแก้ปัญหาอุทกภัย รวมถึงภัยพิบัติอื่น ๆ ของทางสำนัก ๆ และภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ได้รับความร่วมมือจากชุมชน ประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ โดยได้จัดให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียผ่านสื่อต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและบริหารจัดการน้ำผ่านเวทีประชาคม รวมถึงมีการจัดอบรมอาสาสมัครในท้องถิ่น เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างทางสำนัก ๆ กับชุมชน รวมไปถึงมีการจัดตั้งองค์กรที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในระดับพื้นที่ โดยมีโครงการในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ” นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งยังได้กล่าวยกตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเอาไว้ว่า “ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาทางกรมชลประทานได้ดำเนินการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมเชิงรุกเพิ่มมากขึ้น โดยได้มีการสั่งการให้ทุกโครงการและทุกสำนักทั่วประเทศไปดำเนินงาน โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดชลประทานเพื่อท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้เกี่ยวข้องให้สามารถ

บริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้ใช้น้ำเป็นสำคัญ โดยมุ่งหวังเพื่อทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน ศักยภาพ และปัญหาของกลุ่มผู้ใช้น้ำและองค์กรผู้ใช้น้ำในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ออกไปปรับใช้และสนับสนุนการทำงานของกรมชลประทานทั้งส่วนกลางและในพื้นที่ได้

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการส่วนใหญ่จำนวน 5 ท่านมองว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในลักษณะของการพัฒนาจากภายนอกราชการ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ การดำเนินงานจึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด โดยข้าราชการและพนักงานราชการกลุ่มนี้ได้ร่วมกันยกตัวอย่างถึง โครงการการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรมีส่วนร่วม (Participatory Irrigation Management : PIM) ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในหลายพื้นที่ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการชลประทานโดยเกษตรกรหรือผู้ใช้น้ำชลประทาน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการบริหารจัดการชลประทาน ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกรมชลประทานในการตัดสินใจบริหารจัดการ และดำเนินงานกิจกรรมชลประทาน ทั้งในด้านการก่อสร้าง และด้านการส่งน้ำและบำรุงรักษา ตามที่ได้ตกลงเห็นชอบร่วมกันหรือได้กำหนดขึ้น โดยในส่วนของสำนักชลประทานที่ 11 ได้มีการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการน้ำชลประทานโดยมุ่งไปที่การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อขยายพื้นที่ชลประทานเป็นหลัก โดยการปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาเชิงปริมาณ (Quantitative Oriented) ไปเป็นการพัฒนาเชิงคุณภาพ (Qualitative Oriented) ภายใต้อุดมการณ์ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Approche)” เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการชลประทาน ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology) เพื่อเพิ่มคุณค่าของน้ำชลประทาน โดยมีขบวนการที่สำคัญที่สุด คือการส่งเสริมให้เกษตรกรผู้ใช้น้ำ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำชลประทานอย่างจริงจัง นอกจากนี้ยังรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่น อันได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรบริหารส่วนตำบล เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอีกทางหนึ่งผ่านทาง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การสร้างความเข้าใจในการมีส่วนร่วม การจัดซื้อจัดถลุงการมีส่วนร่วม การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทาน(กลุ่มพื้นฐาน) การเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน การยกระดับองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการชลประทาน การจัดตั้งกองทุนชลประทาน และการมีส่วนร่วมในการส่งน้ำและบำรุงรักษา เป็นต้น ซึ่งที่ผ่านมากิจกรรมต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาซึ่งทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ดำเนินการพบว่า ได้รับความร่วมมือและประสบความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำของทางสำนัก ฯ ให้อยู่ในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการอีก 3 ท่านมองว่า การบริหารราชการ

แบบมีส่วนร่วมในลักษณะของการพัฒนาจากภายในราชการ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า การจะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นนั้น จำเป็นที่จะต้องเริ่มจากภายในหน่วยงานก่อน โดยการปรับปรุงระบบการบริหารงานของทุกฝ่ายในสังกัดสำนักชลประทานที่ 11 เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น โดยการพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงสร้างทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนัก ฯ อันจะนำไปสู่การยกระดับการมีส่วนร่วมและการพัฒนาวัตรกรรมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำบรรลุผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในลักษณะของการพัฒนาจากภายนอกราชการ เป็นปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้มากที่สุด โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลพร้อมยกตัวอย่างประกอบว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานของทางสำนัก ฯ และบทบาทของเครือข่ายต่างๆ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำให้เพิ่มสูงมากขึ้น ซึ่งที่ผ่านมาทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้ให้ความสำคัญในประเด็นนี้เป็นอย่างมาก โดยจะเห็นได้จากแนวนโยบาย “การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน” ที่ได้มุ่งพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน โดยการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางสำนัก ฯ ได้วางแผนจัดเตรียมเอาไว้ อาทิ การสร้างความเข้าใจกับผู้ใช้น้ำอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุม อบรม ศึกษาดูงาน การจัดเวทีชุมชน การสนับสนุนให้มีโครงสร้างการบริหารองค์กรผู้ใช้น้ำ และกำหนดบทบาทหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน การจัดทำระเบียบข้อบังคับขององค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน การจัดตั้งกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำชลประทาน การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) การสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้ใช้น้ำที่มีต่อการบริหารจัดการน้ำของเจ้าหน้าที่ในแต่ละโครงการของทางสำนัก ฯ การสำรวจเพื่อประเมินความเข้มแข็งขององค์กรผู้ใช้น้ำชลประทาน รวมไปถึงการประสานงานและความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่ชลประทาน องค์กรผู้ใช้น้ำ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีลูกจ้างประจำท่านหนึ่งได้กล่าวยกตัวอย่างว่า “ตนเองได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการบริหารจัดการน้ำในส่วนของภารกิจด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ มาเป็นเวลากว่า 20 ปี โดยรับผิดชอบในด้านการศึกษาและจัดทำรายงานวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำทั้ง 3 ระดับ คือ การศึกษาพัฒนาลุ่มน้ำเบื้องต้น (Desk Study) การศึกษาพัฒนาลุ่มน้ำ (Preliminary Study) และการศึกษาแผนพัฒนาลุ่มน้ำ (Comprehensive Study) ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านนี้ประสบผลสำเร็จสูงสุดก็คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำของทุกภาคส่วนใน

ทุกระดับ เริ่มตั้งแต่หน่วยงานที่กำหนดนโยบายระดับชาติ ได้แก่ รัฐบาล และ สสช. ที่ได้กำหนดกรอบและงบประมาณในการดำเนินงานในการพัฒนา หน่วยงานในส่วนท้องถิ่นซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบทุกข์ - สุข ของประชาชน ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำและหน่วยงานผู้ใช้น้ำ อาทิ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การประปาส่วนภูมิภาค กระทรวงอุตสาหกรรม บริษัท Eastwater จำกัดมหาชน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสำนักงานพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น กลุ่มประชาชนผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ เกษตรกร ผู้นำชุมชน นักธุรกิจ นักอุตสาหกรรม หอการค้า และองค์กรเอกชนต่าง ๆ รวมไปถึงหน่วยงานของกรมชลประทานเอง ซึ่งได้แก่ สำนักบริหารโครงการ สำนักชลประทาน โครงการชลประทานจังหวัด และโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา ซึ่งทุกหน่วยงานที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลประกอบและร่วมหารือในการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำในเขตพื้นที่ของตน” นอกจากนี้กลุ่มลูกจ้างประจำยังได้ร่วมกันยกตัวอย่างอีกหลาย ๆ โครงการที่ประสบความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ อาทิ “โครงการชลประทานเพื่อท้องถิ่น” ที่ได้มีการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อาทิ การก่อสร้างอาคารชลประทาน ทั้งในกรณีก่อสร้างใหม่หรือปรับปรุงอาคารเก่าซึ่งสอดคล้องหรือเป็นไปโดยคำนึงถึงความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่เป็นสำคัญ การจัดสรรน้ำและบำรุงรักษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดยการจัดสรรน้ำให้ตรงตามความต้องการของเกษตรกรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และประหยัด การบำรุงรักษาระบบชลประทานได้รับการดูแลบำรุงรักษาซ่อมแซมเป็นอย่างดี ทำให้สามารถใช้งานได้ดีและยาวนานตลอดอายุการใช้งาน ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าเกษตรกรและองค์กรปกครองท้องถิ่น มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโครงการชลประทาน อันเป็นบุญแก่สำคัญที่จะนำไปสู่การเข้าร่วมการบริหารจัดการชลประทานด้านการส่งน้ำและบำรุงรักษาอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน นอกจากนี้ยังมี “โครงการพัฒนาแม่ข่ายการจัดการทรัพยากรน้ำชุมชน” ที่มุ่งเน้นการเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนในการจัดการทรัพยากรน้ำของชุมชน ซึ่งนับเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน เพราะทรัพยากรน้ำถือเป็นปัจจัยหลักในการประกอบอาชีพการเกษตร อันเป็นรายได้สำคัญของระบบเศรษฐกิจระดับฐานราก การพัฒนาให้มีชุมชนแม่ข่ายด้านการจัดการทรัพยากรน้ำ จึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้ชุมชนเกิดศักยภาพในการจัดการทรัพยากรน้ำของตนได้อย่างมั่นคง โดยมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดการความรู้ โดยให้ชุมชนสามารถรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่กระจัดกระจายในชุมชน มาจัดเก็บ ผสม ดูแล และจัดการเนื้อหาสาระได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศประยุกต์ ทางด้านระบบจัดการฐานข้อมูลและเว็บไซต์ชุมชน (Local Content Management System) การจัดการทางสังคม ให้ชุมชนสามารถใช้ข้อมูล รวมทั้งประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในการจัดการชุมชนของตนเอง ซึ่งทุกความสำเร็จของทุกกิจกรรมที่ได้กล่าวมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ลักษณะการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมโดยการพัฒนาจากภายนอกภาคราชการ จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำทั้งด้านการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ และการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ทุกโครงการ และทุกสำนักในกรมชลประทาน รวมไปถึงการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายต่าง ๆ มีส่วนสำคัญและจะเป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานของทางสำนัก ๆ และบทบาทของเครือข่ายต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำให้เพิ่มสูงมากขึ้น แต่ก็มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ท่านที่เห็นต่างและมองว่า การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมโดยการพัฒนาภายในราชการจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ได้สูงสุด โดยให้เหตุผลว่า การจะเสริมสร้างให้เกิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นนั้น จำเป็นที่จะต้องเริ่มจากภายในหน่วยงานก่อน โดยสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยการพัฒนาและสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงสร้างทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนัก ๆ อันจะช่วยให้ภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำบรรลุผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

**ตอนที่ 4 การศึกษาความคิดเห็นต่อผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“จากผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ จึงนำมาสู่ประเด็นคำถามคือ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับผลที่ได้การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณดังที่ได้กล่าวมา ท่านคิดว่าทำไมผลการศึกษาจึงเป็นเช่นนั้น และน่าจะมีสาเหตุมาจากอะไรได้บ้าง”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหารโครงการทุกท่านต่างก็เห็นด้วยกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา โดยได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า “ไม่รู้สึกแปลกใจที่ปัจจัยทางการบริหารราชการด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เพราะทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์และความสำเร็จในการดำเนินภารกิจในการบริหารจัดการน้ำ เนื่องจากน้ำเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ต้องมีการบริหารจัดการทั้งปริมาณและคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และชุมชนในลุ่มน้ำ ควรต้องร่วมกันทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการน้ำบางส่วนให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ และสอดคล้องกับช่วงเวลาด้วย การดำเนินนโยบายในการบริหารจัดการน้ำจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และสามารถปฏิบัติได้โดยอาศัยข้อมูล ความรอบรู้ และสติปัญญาของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่เข้าใจในรากเหง้าแห่งปัญหา ซึ่งการจัดการน้ำในปัจจุบันควรมีกลไกสำคัญได้แก่ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการทำงานแบบร่วมด้วยช่วยกันคิด ช่วยกันหารูปแบบและวิธีดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ แบบบูรณาการในทุกมิติเสมอ จึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนโดยไม่เกิดความขัดแย้งในสังคม ส่วน การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ การผสมผสานและเชื่อมโยงการทำงาน of หลาย ๆ ภาคส่วนเข้าด้วยกัน การพึ่งพา ติดต่อกันประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะช่วยให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ในการบริหารจัดการน้ำเกิด

ความสะดวก รวดเร็วในการดำเนินงานและเกิดการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการน้ำที่เพิ่มขึ้น มีผู้บริหาร โครงการท่านหนึ่งได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า “การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมถึงประชาชนในพื้นที่ในการจัดการน้ำ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดและพัฒนากลไกรวมถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงบูรณาการให้เกิดขึ้น โดยการเสริมสร้างเครือข่ายการประสานงานและการทำงานร่วมกันของฝ่ายราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และประชาชนในท้องถิ่นในการพัฒนาการใช้และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำ โดยให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่แกนนำชุมชน เพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการเรียนรู้และริเริ่มในชุมชน พัฒนาระบบรวบรวมและจัดทำข้อมูลระดับท้องถิ่นให้สอดคล้องกัน โดยสร้างกระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย สามารถร่วมกันนำพาให้การบริหารจัดการน้ำเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น” นอกจากนี้ยังมีกลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการอีก 5 ท่านที่เห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ นโยบายขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวแปรสำคัญของการเสริมสร้างการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายและการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**2. กลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการและพนักงานราชการทุกท่านต่างก็เห็นตรงกันว่า ปัจจัยทางการบริหารราชการด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมและด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลว่า ปัจจุบันทุกหน่วยงานในสังกัดกรมชลประทานต่างก็ตระหนักดีว่า การบริหารราชการด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทางกรมชลประทานได้มีการผลักดันให้ทุกหน่วยงานนำมาใช้ในการบริหารจัดการน้ำในทุก ๆ ภารกิจ เนื่องจากปัจจุบันทุกภาคส่วนได้ยอมรับและเข้าใจตรงกันแล้วว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้นจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกองค์ความรู้และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมและทำงานในลักษณะเครือข่ายร่วมกัน จึงจะทำให้การบริหารจัดการน้ำเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยมีข้าราชการท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างเรื่อง “แผนการบริหารจัดการและพัฒนาลุ่มน้ำแบบบูรณาการ” ซึ่งเป็นโครงการที่มีแผนงานในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู จัดหาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ และประเด็นปัญหาในแต่ละพื้นที่ โดยการบูรณาการจัดทำร่วมกับท้องถิ่น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในพื้นที่และองค์กรเอกชนการจัดทำแผนการบริหารจัดการและพัฒนาลุ่มน้ำแบบบูรณาการจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในแต่ละพื้นที่ลุ่มน้ำเป็นหลัก มีการพัฒนากลไกการบริหารจัดการ ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดลอมให้ได้รับการฟื้นฟูและรักษาไว้อย่างยั่งยืนภายใต้ความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างระบบนิเวศน์ เศรษฐกิจและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยข้าราชการท่านนี้ได้กล่าวไว้ว่า “ตนเองพึงได้เข้าร่วมประชุมในการจัดทำแผนการบริหารจัดการและพัฒนาลุ่มน้ำแบบบูรณาการ ซึ่งในที่ประชุมจะประกอบไปด้วยฝ่ายต่าง ๆ มากมาย จากหลาย ๆ กระทรวง อาทิ กรมชลประทานและกรมพัฒนาที่ดิน จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมควบคุมมลพิษ กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช กรมป่าไม้ และกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมโยธาธิการและผังเมือง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสำนักงานจังหวัด และการประสานส่วนภูมิภาค จากกระทรวงมหาดไทย กรมขนส่งทางน้ำพณิชยการ กรมทางหลวง และกรมทางหลวงชนบท (งานปรับปรุงการระบายน้ำ เพื่อป้องกันน้ำท่วม) จากกระทรวงคมนาคม เหล่านี้เป็นต้น” ซึ่งจากที่กล่าวมาก็จะเป็นเรื่องยืนยันถึงความสำคัญของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายและการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นปัจจัยและเครื่องมือที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

**3. กลุ่มลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มลูกจ้างประจำทุกท่านต่างก็เห็นด้วยกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้และยอมรับว่า ปัจจัยทางการบริหารราชการด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้นเป็นเรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นเครือข่ายร่วมกันในการดำเนินงาน ซึ่งแนวคิดต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการน้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีการบูรณาการหลาย ๆ หน่วยงานและสหวิชาการ มีลูกจ้างประจำท่านหนึ่งได้กล่าวยกตัวอย่างไว้อย่างน่าสนใจไว้ว่า “ตนเองได้เคยเข้าร่วมในการร่างมติข้อเสนอแนะการบริหารจัดการน้ำและแก้ไขอุทกภัยอย่างมีส่วนร่วมและบูรณาการ ซึ่งผลของที่ประชุมมีมติออกมา 5 ข้อ และส่วนที่มีมติตรงกันมากที่สุดก็คือ การเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างระบบการบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นธรรม มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน รวมถึงการสร้างเสริมกลไกการจัดการน้ำแบบบูรณาการ โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและการมอบอำนาจสู่ระดับพื้นที่ลุ่มน้ำขนาดเล็ก โดยขอให้สมาชิกองค์กรเอกชนด้านการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นแกนหลักร่วมกับหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วิศวกรรมสถาน ศูนย์อู่บังคับแห่งชาติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) สำนักคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้กลไก



การจัดการน้ำแบบพหุภาคี ประกอบด้วยภาคประชาชน/ผู้ใช้/ผู้มีส่วนได้เสีย เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐและภาคประชาสังคม และกลไกนี้ทำหน้าที่สร้างความร่วมมือ สร้างกติกา/ข้อตกลงร่วมกันในระดับพื้นที่ลุ่มน้ำ ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาย่อมเป็นเครื่องยืนยันได้ถึงความสำคัญของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ที่วันนี้ทุกภาคส่วนต่างก็มองเห็นว่าจะเป็นเรื่องที่ดีที่สุดที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การบริหารจัดการน้ำเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด” นอกจากนี้กลุ่มลูกจ้างประจำทุกท่านต่างช่วยกันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายเอาไว้ว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญอีกประการที่จะทำให้การบริหารจัดการน้ำประสบความสำเร็จ ซึ่งรัฐบาลควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การบริหารจัดการน้ำให้เกิดขึ้นในทุกระดับ โดยเฉพาะเครือข่ายการจัดการน้ำระดับพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคม จัดกระบวนการสร้างความเข้าใจในการพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา การกำหนดแผนงานพัฒนาการจัดการทรัพยากรน้ำและทรัพยากรด้านอื่น ๆ และสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกในระดับพื้นที่จนถึงระดับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำได้สูงสุด

ผลการศึกษาค้นคิดเห็นต่อผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยทางการบริหารราชการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ไม่รู้สึกแปลกใจกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเห็นด้วยอย่างยิ่งในประเด็นที่ปัจจัยทางการบริหารราชการด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 สูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยได้ร่วมกันให้เหตุผลว่า ภารกิจในการบริหารจัดการน้ำนั้นเป็นเรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญ จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นเครือข่ายร่วมกันในการดำเนินงาน การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดการช่วยกันคิดช่วยกันหารูปแบบและวิธีดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการที่จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ การผสมผสานและเชื่อมโยงการทำงานของหลาย ๆ ภาคส่วนเข้าด้วยกัน การพึ่งพาติดต่อประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะช่วยให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ ในการบริหารจัดการน้ำเกิดความสะดวก รวดเร็วในการดำเนินงานและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำสูงสุด

**ตอนที่ 5 การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 แล้วน่าจะมีสาเหตุมาจากอะไร และมีแนวทางใดบ้างที่จะช่วยแก้ไข ป้องกัน หรือบรรเทาปัญหาต่างๆ เหล่านั้นได้บ้าง”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำเอาไว้ในหลายประเด็น อาทิ (1) ปัญหาด้านงานก่อสร้างเพื่อการป้องกันและบรรเทาอุทกภัย โดยผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ปัญหาที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำก็คือ มีโครงการก่อสร้างจำนวนหนึ่งที่ทั้งอยู่ในรูปแบบของการดำเนินการที่ยังไม่แล้วเสร็จ และโครงการจำนวนมากที่อยู่ในขั้นต่อการเตรียมแผนการดำเนินงานและอนุมัติงบประมาณ โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าจะเป็นเกิดจากปัญหาทางการเมือง การจัดการงบประมาณ และปัญหาการไม่สามารถหาผู้รับจ้างดำเนินการได้” (2) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ที่มีข้อจำกัดทั้งในด้านงบประมาณและสื่อที่แต่ละโครงการ ใช้ประชาสัมพันธ์ที่พบว่า จำนวนมากอยู่ในสภาพไม่พร้อมใช้งาน รวมทั้งสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้รับขงสารทั้งภายในหน่วยงานและประชาชนทั่วไป เช่น เว็บไซต์ ยังประสบปัญหาการปรับปรุงข้อมูลที่ทันสมัย โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าจะเกิดจากบุคลากรที่ไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและความรู้ความสามารถที่ไม่กระจายออกจากส่วนกลางอย่างทั่วถึง (3) ปัญหาด้านการพัฒนาหน่วยงานผ่านการศึกษาวิจัย โดยผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ปัญหาในการบริหารจัดการน้ำที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งก็คือ จำนวนผลงานและงบประมาณสำหรับโครงการวิจัยมีจำนวนที่น้อย นอกจากนั้นงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยังมีอยู่อย่างจำกัด และไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในเรื่องดังกล่าวเท่าที่ควร โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าจะเป็นเกิดจากตัวของบุคลากรเองไม่มีความเชี่ยวชาญในการทำวิจัยเองรวมถึงงบประมาณที่นำไปจ้างบุคคลอื่นยังไม่ได้รับการจัดสรรเท่าที่ควรในเรื่องดังกล่าว” (4) ปัญหาด้านปริมาณและคุณภาพของน้ำ ซึ่งพบว่าในหลายปีที่ผ่านมา ทั้งความเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีความต้องการน้ำเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ทว่าในสภาพปริมาณน้ำที่ใช้สำหรับกิจกรรมต่างๆ มีความยุ่งยากในการจัดสรรเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากปริมาณน้ำที่ลดน้อยลงอันเป็นผลกระทบจากปัญหาสิ่งแวดล้อม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูแล้ง) รวมถึงปริมาณน้ำที่เกินความสามารถในการกักเก็บในฤดูฝนเนื่องจากสิ่งก่อสร้างเพื่อการกักเก็บน้ำ

ไม่สำเร็จสมบูรณ์ตามโครงการก่อสร้างที่ยังไม่แล้วเสร็จ นอกจากนั้นยังมีปัญหาการสูญเสียน้ำ อันเนื่องมาจากการลักลอบใช้น้ำของประชาชนที่ไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของทางราชการ ซึ่งจากผลการสำรวจยังพบว่าพื้นที่ของสำนักชลประทานที่ 11 ยังมีความต้องการน้ำในปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอจึงทำให้เกิดความยากลำบากในการจัดสรรน้ำ นอกจากนั้นในด้านของคุณภาพน้ำยังพบว่าน้ำที่ใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในทางเกษตรกรรม และอุปโภคบริโภคของประชาชนยังประสบปัญหาความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพที่มีสิ่งเจือปนที่อาจเป็นอันตรายจากการขยายตัวของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมในเกิดขึ้นในพื้นที่อีกด้วย โดยรวมแล้วสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้ คาดว่าจะเกิดจากปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ร่วมกับปัญหาความต้องการการอุปโภคบริโภค ตลอดจนกิจกรรมทางเศรษฐกิจทั้งการเกษตรและอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา (5) ปัญหาด้านงบประมาณ ผู้บริหารโครงการอีกท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่า “โครงการต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ถึงแม้ในปัจจุบันจะได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพิ่มขึ้นแล้วแต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินการต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างและทะนุบำรุงสิ่งก่อสร้างทางชลประทานชนิดต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้รับการอนุมัติ หรืออยู่ในระหว่างดำเนินการอนุมัติงบประมาณ โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้ คาดว่าจะเกิดจากความต้องการงบประมาณที่มีเป็นจำนวนมากจากหลายหน่วยงาน แต่งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรยังไม่เพียงพอและไม่กระจายอย่างเหมาะสม” (6) ปัญหาด้านการติดตามตรวจสอบการผลดำเนินการ ผู้บริหารโครงการท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ในส่วนของ การตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า ทางหน่วยงานได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านของการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณ แต่ยังพบปัญหาสำคัญคือ ปัญหาเรื่องการประสานงานเพื่อการตรวจสอบติดตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่บูรณาการร่วมกันระหว่างหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้หลายครั้งผลการตรวจสอบติดตามที่ปรากฏไม่ได้อยู่ในลักษณะที่เป็นปัจจุบัน จนถึงขัดแย้งกันในข้อมูลโดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้ คาดว่าน่าจะเกิดจากเครื่องข่ายการสื่อสารข้อมูลทั้งเรื่องของผลการดำเนินการ และแผนการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ทำงานร่วมกันในขั้นตอนต่างๆ อย่างเหมาะสม”

**2. กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำเอาไว้ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งพบว่ามีความหลายประเด็น อาทิ ปัญหาจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานในโครงการ ซึ่งเกิดจากการปฏิรูประบบราชการที่ทำให้ทุกส่วนราชการต้องลดอัตรากำลัง และทำให้ขาดบุคลากรในการดูแลภารกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ นอกจากนั้นยังพบว่ายังมีปัญหาในเรื่องสภาพของการออกจากงานในอัตราที่สูงกว่าการรับพนักงานเพิ่มเติม ทั้งที่ภารกิจที่หน่วยงานต้อง

รับผิดชอบมีเพิ่มขึ้นกว่าเดิมเป็นอย่างมาก จึงส่งผลให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องทำงานมากขึ้นกว่าเดิม และอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าน่าจะเกิดจากนโยบายของภาครัฐที่ต้องการจะลดขนาดพนักงานภาครัฐลงและส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาดำเนินการมากขึ้น เป็นต้น (2) ปัญหาด้านระบบงาน ซึ่งพบว่ามีหลายประเด็น อาทิ ปัญหาด้านการออกแบบระบบของโครงการ โดยเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อกำหนดที่เลือกใช้ในการออกแบบวิธีการบริหารจัดการน้ำของโครงการ ซึ่งหากระบบมีการออกแบบไว้ดีจะทำให้สามารถสืบค้นรายละเอียดที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย และสามารถแก้ไขปรับปรุงระบบให้สามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงระบบชลประทาน หรือโครงการก่อสร้างบางแห่ง ไม่ได้ออกแบบให้มีการใช้น้ำเพื่ออุปโภคบริโภคตั้งแต่เริ่มวางแผน จึงทำให้ไม่มีน้ำเหลือสำหรับการอุปโภคบริโภคที่เกิดขึ้นในภายหลัง นอกจากนี้การออกแบบระบบส่งน้ำบางจุดไม่เหมาะสมและก่อให้เกิดปัญหาการบำรุงรักษาที่มีราคาแพงหรือยุ่งยากมาก ปัญหาด้านขั้นตอนการดำเนินงานแบบระบบราชการจึงทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการประสานงานและสั่งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ รวมถึงเกิดความล่าช้าในการตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินโครงการของหน่วยงานเอกชนที่เข้ามารับจ้างดำเนินการในโครงการต่าง ๆ ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อเนื่องทำให้การดำเนินการตามแผนการบำรุงรักษา การซ่อมบำรุงแหล่งน้ำ และส่วนที่เกี่ยวข้องไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหาเรื่องค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานราชการท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “ในสถานะของการเพิ่มสูงขึ้นของรายจ่ายในชีวิตประจำวันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่รายได้ของบุคลากรแม้จะเพิ่มสูงขึ้นบ้างแต่ไม่เกินไปในลักษณะที่เติบโตในระดับที่ใกล้เคียงกันนำไปสู่ปัญหาคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการ โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าน่าจะเกิดจากรัฐบาลไม่มีงบประมาณที่เพียงพอในการว่าจ้างบุคลากร” นอกจากนี้แล้วปัญหาของบุคลากรในส่วนของเอกชนที่เข้ามารับจ้างหน่วยงานดำเนินการในกิจการต่าง ๆ นั้น ยังไม่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างทั่วถึง และมักพบว่าเกิดปัญหาความล่าช้าในการประสานงานและสั่งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอีกด้วย และ (3) ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งพบว่ามีหลายประเด็น อาทิ ปัญหาด้านนโยบายที่เกิดจากเสถียรภาพทางการเมือง การแทรกแซงระบบการบริหารจัดการน้ำของโครงการ จึงส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในการดำเนินโครงการ และการดำเนินตามแผนการซ่อมบำรุง การตรวจสอบโครงการอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อป้องกันการชำรุดเสียหายที่อาจมีราคาแพงและการต้องหยุดส่งน้ำ ซึ่งจะกระทบกระเทือนต่อผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก ปัญหาด้านความเข้าใจและความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงทำให้การบูรณาการภารกิจเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการน้ำจึงเป็นแค่เพียงแนวคิด และแนวทางการปฏิบัติในแผนของหน่วยงานที่ไม่ได้ถูกนำมาสู่การดำเนินกิจกรรมจริงในพื้นที่ และปัญหาเกี่ยวกับทัศนคติของเกษตรกรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ไม่เข้าใจและไม่ยอมรับ

รูปแบบการดำเนินงานตามแนวคิดของการมีส่วนร่วมในการจัดการชลประทาน (PIM) จึงทำให้เกษตรกร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขาดทักษะและความเข้าใจในเทคนิคการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งส่งผลให้เกิดความ ลังเลในการร่วมมือต่อการดำเนินงานของโครงการ

**3. กลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ได้ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำ เอาไว้หลายประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ (1) ปัญหาผลกระทบจากการดำเนินการก่อสร้าง กล่าวคือ ปัญหา ผลกระทบจากการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรมชลประทานส่งผลให้การวางแผนการประกอบอาชีพ มีความยุ่งยากมากขึ้น อาทิเช่น โครงการก่อสร้างคลองส่งน้ำและสถานที่กักเก็บน้ำที่ดำเนินการสร้าง ส่งผลกระทบต่อเกิดขึ้นทางอ้อมกับประชาชนในพื้นที่การก่อสร้าง เช่น การชำรุดของถนนหนทางและ ปัญหาสภาพแวดล้อมโดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าจะเกิดจากการควบคุมผู้ดำเนินการรับจ้าง ของหน่วยงานที่ยังกระทำไม่ได้ทั่วถึง และประชาชนไม่ค่อยมีความสนใจให้ความร่วมมือในการแจ้ง ข้อมูลต่าง ๆ ไปยังหน่วยงานราชการ หรือขาดช่องทางการสื่อสารระหว่างกัน (2) ปัญหาความล่าช้าใน การเบิกจ่ายงบประมาณ ผู้รับเหมาที่เป็นตัวแทนจากภาคเอกชนที่เคยทำงานร่วมกับ โครงการในสังกัด สำนักชลประทานที่ 11 ท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ปัญหาความล่าช้าในการดำเนินการในหลายขั้นตอนทั้ง ดำเนินการจัดซื้อ ประเมิน และชำระเงิน ที่มีความไม่ชัดเจนในเรื่องกรอบเวลา (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลา การจ่ายเงินค่าสินค้าหรือค่าจ้าง) ซึ่งทำให้หลายครั้งผู้จำหน่ายต้องนำเอาภาระความสูญเสียที่เกิดขึ้นไป เพิ่มเข้ากับราคาของการจัดซื้อจัดจ้าง ไม่เช่นนั้นอาจทำให้ผลประโยชน์ของกิจการได้รับผลกระทบ ได้ โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่าน่าจะเกิดจากระบบของการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีขั้นตอน ที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน” (3) ปัญหาการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ ในพื้นที่ของโครงการอย่างถูกต้อง ครบคลุม รวดเร็ว และชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการเปิดเผยข้อมูลของ หน่วยงานเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับรู้และร่วมตรวจสอบข้อมูลที่เปิดเผยได้ในการดำเนินงาน และ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการบริหารจัดการน้ำก็จะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียขาดความศรัทธาต่อการดำเนินงาน ของโครงการ นอกจากนี้กลุ่มเกษตรกรและผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมต่างมีความเห็นตรงกันว่า “ที่ผ่านมามีปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่พวกตนประสบก็คือ ต้องเผชิญกับข่าวสารที่ไม่สอดคล้องกัน ระหว่างข่าวสารที่หน่วยงานประชาสัมพันธ์กับข่าวสารที่สื่อต่าง ๆ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารยังมีลักษณะที่รับรู้ในเวลาทีกระชั้นชิดจนทำให้การปรับตัวทำได้ ยากลำบาก นอกจากนี้แล้วการประชาสัมพันธ์จากทางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับความจำเป็นของ ผู้ใช้น้ำจนไม่สามารถทำให้ผู้ใช้น้ำปฏิบัติตามคำแนะนำได้โดยสาเหตุของปัญหาดังกล่าวนี้คาดว่า น่าจะเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานประชาสัมพันธ์และการ ไม่เข้าใจสภาพความ ต้องการการใช้น้ำของประชาชนอย่างแท้จริง” (4) ปัญหาเรื่องความเชื่อมั่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการ บริหารจัดการน้ำของโครงการต่าง ๆ ที่ล้มเหลวลงส่วนหนึ่งเนื่องมาจากการที่ประชาชนในพื้นที่ และ กลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสีย เกิดความขาดความศรัทธาต่อเจ้าหน้าที่ของ

โครงการ ซึ่งกลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ (5) ปัญหาระบบบริหารจัดการน้ำของโครงการขาดความเหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น พื้นที่เพาะปลูกไม่ได้รับน้ำในปริมาณที่เพียงพอในระยะเวลาที่ต้องการ และ(6) ปัญหาการขาดโอกาสเข้ามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของในการบริหารจัดการน้ำของผู้มีส่วนได้เสียลดลง และส่งผลต่อความร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการการบริหารจัดการน้ำของโครงการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มมีแสดงความคิดเห็นเอาไว้อย่างหลากหลาย โดยมีประเด็นที่สอดคล้องกันดังนี้ (1) ปัญหาด้านงบประมาณที่ต้องพึ่งพาฝ่ายการเมือง ส่งผลให้การดำเนินการไม่สามารถทำได้ตามเงื่อนไขภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากต้องรอการอนุมัติจากกระทรวง ฯ สำนักงบประมาณ และรัฐบาล ซึ่งการบริหารจัดการงบประมาณที่ล่าช้าได้ส่งผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน อาทิ ปัญหาด้านงานก่อสร้างเพื่อใช้ในการบริหารจัดการน้ำ ปัญหาด้านการพัฒนาหน่วยงานผ่านการศึกษาวิจัย ปัญหาด้านจำนวนบุคลากร และปัญหาในการหาองค์กรภาคเอกชนที่จะเข้ามารับจ้างดำเนินโครงการ เป็นต้น (2) ปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง อาทิ ปัญหาเรื่องของลักษณะของภูมิประเทศขาดความเหมาะสมในการดำเนินงาน ปัญหาด้านภัยแล้ง น้ำท่วม ปัญหาด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ปัญหาด้านความต้องการใช้น้ำที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น (3) ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ ที่ไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดปัญหาตามมา อาทิ ปัญหาด้านความเชื่อมั่น ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ปัญหาด้านความร่วมมือในการบริหารจัดการน้ำ ปัญหาการเวนคืนที่ดิน และปัญหาการขาดแคลนน้ำ เป็นต้น และ (4) ปัญหาด้านการบริหารงานภายในองค์กร อาทิ ด้านการพัฒนาหน่วยงานผ่านการศึกษาวิจัย การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การเสริมสร้างการมีส่วนร่วม การออกแบบแผนงาน ขั้นตอนในการดำเนินงาน การแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชน รวมไปถึงการถ่ายโอนภาระงานไปสู่หน่วยงานส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ

**ตอนที่ 6 การศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11**

ผลการศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - Depth Interview) และการสนทนากลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Discussion) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

“ท่านมีความเห็นว่า จะมีแนวทางใดบ้างที่จะช่วยเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553 - 2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ให้เพิ่มสูงขึ้น”

ผลการวิจัยนำเสนอจำแนกรายกลุ่ม ได้ดังนี้

**1. กลุ่มคณะผู้บริหารโครงการ** ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการหลายท่านได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำให้อยู่ในระดับเพิ่มสูงขึ้น เป็นเรื่องของทำให้ความสำคัญของทั้งหน่วยงานรัฐทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนผู้ใช้น้ำทั้งในภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และภาคครัวเรือนว่าต้องให้ความสนใจกับกิจกรรมตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่ทางสำนักชลประทานที่ 11 ได้เสนอแผนในการดำเนินงานต่อสาธารณะเอาไว้ และให้ความสำคัญกับภาพรวมของผลดีที่จำเกิดขึ้นกับประเทศมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย และต้องใช้การประชาสัมพันธ์ที่เพิ่มมากขึ้นให้รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละภาคส่วน ตลอดจนเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆด้วย นอกจากนั้นความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณ และบุคลากรควรจะได้รับทราบปัญหาอย่างรวดเร็วกว่าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ผ่านการกระจายอำนาจลงมาสู่ระดับพื้นที่หรือระดับสำนักให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยกลุ่มคณะผู้บริหาร โครงการได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่า แนวทางที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำควรมีลักษณะดังนี้ (1) ผู้บริหารทางการเมืองไม่ควรแทรกแซงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ รวมถึงการแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการดำเนินโครงการ และควรสนับสนุนการดำเนินโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่ (2) ดำเนินการศึกษาวิจัยโครงการสร้างพื้นที่กักเก็บน้ำในทุกมิติรอบด้าน โดยเฉพาะผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อนำมาประกอบการพิจารณา และกำหนดแนวทาง รูปแบบ วิธีการที่เหมาะสม และคุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับ (3) สร้างความรู้ความเข้าใจ และความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ในด้านบุคลากร และเครื่องในการดำเนินภารกิจด้านการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ (4) จัดทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง และ(5) จัดทำหลักเกณฑ์การติดตามตรวจสอบการผลดำเนินการของ โครงการที่สอดคล้องกับพื้นที่ และไม่สร้างภาระในทางปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่

**2. กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ** ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาเอาไว้ในหลายประเด็น ทั้งในเรื่องการไม่เพียงพอของรายได้และภาระงานที่เพิ่มขึ้นว่าหน่วยงานควรที่จะปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าที่จำเป็นในการดำรงชีวิตที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา นอกจากนั้นหากเพิ่มปริมาณของบุคลากร และปรับเปลี่ยนฐานะของบุคลากรให้เป็นข้าราชการมากขึ้น จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น ในส่วนของการแก้ปัญหาเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างในโครงการต่างๆ ควรมีการควบคุมผู้รับจ้างทั้งในแง่ของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อตกลงกับหน่วยงานภาครัฐทั้งในด้านเวลาและคุณภาพ โดยอาจจะให้พนักงานและประชาชนมีบทบาทในการรับรู้และร่วมตรวจสอบประเมินผลด้วยก็ได้ โดยประเด็นที่กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่าแนวทางที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำควรมีลักษณะดังนี้ (1) จัดสรรจำนวนข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำให้เพียงพอต่อการดำเนินภารกิจในโครงการ (2) จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรในการเปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ (3) ออกแบบระบบของโครงการให้มีวิธีการบริหารจัดการน้ำที่เหมาะสม และสามารถแก้ไขปรับปรุงระบบให้สามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ปรับปรุงระบบงาน โดยลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และ (5) จัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจและความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกษตรกรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดการยอมรับรูปแบบการดำเนินงานตามแนวคิดของการมีส่วนร่วมการจัดการชลประทาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการบูรณาการภารกิจแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในทางปฏิบัติในพื้นที่

**3. กลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ** ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ ได้กล่าวถึงแนวทางที่จะช่วยเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำในภาพรวมเอาไว้อย่างสอดคล้องกันว่า รัฐบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการน้ำทั้งในยามปกติและในยามประสบภัยพิบัติมากขึ้นผ่านการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการก่อสร้างที่จำเป็นมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนั้นยังเห็นว่าโครงการที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการน้ำที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันยังไม่ได้ประชาสัมพันธ์การดำเนินการให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง อันนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในการปฏิบัติตามคำสั่งหรือการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน นอกจากนี้แล้ว ควรให้ประชาชนมีบทบาทในการร่วมรับรู้ วางแผน ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารจัดการน้ำในโครงการต่างๆ รวมถึงการก่อสร้าง และจัดซื้อจัดจ้าง และการใช้งบประมาณอีกด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ โครงการต่างๆ มากขึ้น และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชน ภาคอุตสาหกรรม และภาคเกษตรกรรมอีกด้วย โดยประเด็นที่กลุ่มตัวแทนจากภาคส่วนต่างๆ ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันว่า แนวทางที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้าง



ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำควรมีลักษณะดังนี้ (1) ควรมีการศึกษาโครงการสร้างพื้นที่กักเก็บน้ำในทุกด้าน โดยเฉพาะในเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการประกอบอาชีพและคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อโครงการ และความร่วมมืออื่นๆ ตามมา (2) โครงการควรมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรม ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ของโครงการอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อสร้างความไว้วางใจ และความศรัทธาต่อการดำเนินงานของโครงการ และ(3) โครงการควรมีกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียได้เข้ามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ และเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

ผลการศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการน้ำของสำนักชลประทานที่ 11 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มมีแสดงความคิดเห็นเอาไว้อย่างหลากหลาย โดยมีประเด็นที่สอดคล้องกันดังนี้ (1) ฝ่ายการเมืองไม่ควรแทรกแซงการดำเนินการจัดการน้ำในทุกๆ มิติ และควรสนับสนุนการดำเนินโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่ (2) ควรสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการสร้างพื้นที่กักเก็บน้ำในทุกมิติรอบด้าน ทั้งทางด้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้น แนวทาง รูปแบบ วิธีการที่เหมาะสม และคุ้มค่า (3) ควรเร่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความพร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ทั้งในด้านบุคลากร และเครื่องมือในการดำเนินการจัดการน้ำในพื้นที่ เสริมสร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำในลักษณะของการบูรณาการแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น(4) ควรมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรม ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ของโครงการอย่างทั่วถึงรวดเร็ว และต่อเนื่องและ (5) เร่งพัฒนาระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง อาทิ จัดทำหลักเกณฑ์การติดตามตรวจสอบการผลดำเนินการของ โครงการที่สอดคล้องกับพื้นที่ จัดสรรจำนวนบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินการในโครงการ ออกแบบระบบของโครงการให้มีวิธีการบริหารจัดการน้ำที่เหมาะสม และสามารถแก้ไขปรับปรุงระบบให้สามารถบริหารจัดการน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงระบบงาน โดยลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินโครงการให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น